

**IMPACTO OCASIONADO POR EL SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD DE
COCA COLA FEMSA BUCARAMANGA DURANTE EL PERIODO
COMPRENDIDO DEL 01 ENERO DE 2008 HASTA EL
31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**GLORIA STELLA TORRES ARAQUE
ELENA DEL PILAR DUARTE LEON**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARMANGA**

2013

**IMPACTO OCASIONADO POR EL SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD DE
COCA COLA FEMSA BUCARAMANGA DURANTE EL PERIODO
COMPRENDIDO DEL 01 ENERO DE 2008 HASTA EL
31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**GLORIA STELLA TORRES ARAQUE
ELENA DEL PILAR DUARTE LEON**

**Trabajo de Grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

Director

IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA

Ms. en Sistemas integrados de prevención, medio ambiente y calidad

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARMANGA**

2013

DEDICATORIA

A Dios. Por estar junto a nosotras en cada paso que damos, fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a nuestras familias, motor y apoyo incondicional de todas nuestras metas.

A nuestros amigos, compañeros, profesores e Instituciones que de una u otra manera han hecho posible la realización de este trabajo, base fundamental para la obtención de este nuevo título que ayer fue un sueño profesional y hoy es un triunfo que nos llena de orgullo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1 PLANTEAMIENTO	14
2 JUSTIFICACION	15
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4 GLOSARIO	17
5 MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEORICO	23
5.2 MARCO DE ANTECEDENTES	28
5.2.1 Evolución de la calidad en coca cola femsa.	28
5.2.2 Sistema integral de calidad femsa.	29
6 METODOLOGIA	38
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	38
6.2 FASES DE LA INVESTIGACION	39
6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	40
6.4 ANALISIS INFORMES DE EVALUACION SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD BUCARAMANGA	42
6.5 PLANES DE MEJORAMIENTO	56
6.6 CORRELACION DE INDICADORES	74
7 CONCLUSIONES	77
8 RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases de la Investigación	39
Tabla 2. Cronograma de actividades	40
Tabla 3. Calificación de Subcriterios	497
Tabla 4. Escala de Valoración para los Parámetros, Frecuencia, Importancia y Nivel de Madurez	49
Tabla 5. Consolidado de Informes Evaluación SIC	489
Tabla 6. Correlación de Indicadores de Sistema frente a indicadores de resultado	75
Tabla 7. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ANALISIS INFORMES DE EVALUACION SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD BUCARAMANGA	85

RESUMEN

TITULO:

IMPACTO OCASIONADO POR EL SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD DE COCA COLA FEMSA BUCARAMANGA DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 ENERO DE 2008 HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

AUTORES:

GLORIA STELLA TORRES ARAQUE

ELENA DEL PILAR DUARTE LEON

PALABRAS CLAVES:

Impacto, Sistema Integral de Calidad, Coca Cola FEMSA.

Esta monografía presenta en forma organizada los resultados obtenidos del análisis de los informes ejecutivos producto de la evaluación anual realizada al Sistema Integral de Calidad (SIC) en Coca Cola FEMSA Planta de Bucaramanga, para conocer el impacto que ha ocasionado su implementación.

En el primer capítulo se describe la empresa y su alineación con el sistema integral de calidad. Se plantea la problemática, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, los alcances y sus límites. El segundo capítulo se refiere al marco teórico, la evolución e importancia que tiene para Coca Cola FEMSA operar bajo un modelo de excelencia de clase mundial con una cultura de trabajo basada en la mejora continua. En el tercer capítulo se expone una metodología desarrollada para el análisis de las evaluaciones e identificación de fortalezas y oportunidades de mejora relevantes que a su vez han contribuido para hacer propuestas de mejoramiento del Sistema Integral de Calidad. En el cuarto capítulo se hace un análisis de los indicadores de sistema y resultado buscando tener mayor correlación entre método y resultados para facilitar la mejora en la gestión. En el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones a las que se llega, se da respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos y se enuncian las recomendaciones para contribuir a la consolidación de Coca Cola FEMSA como el líder multicategorías de la industria de bebidas.

ABSTRACT

TITLE:

IMPACT CAUSED BY THE INTEGRATED QUALITY SYSTEM COCA COLA FEMSA BUCARAMANGA DURING THE PERIOD FROM 01 JANUARY 2008 TO 31 DECEMBER 2011

AUTHORS:

GLORIA STELLA TORRES ARAQUE
ELENA DEL PILAR DUARTE LEON

KEYWORDS:

Impact, Integrated Quality System, Coca Cola FEMSA

This paper presents, in an organized way, the obtained results from the analysis of the executive reports produced by the annual assessment on the Integrated Quality System (IQS) in Coca Cola FEMSA, Bucaramanga Installations, with the goal of knowing the impact that has caused its implementation.

The first chapter describes the company and its alignment with the Integrated Quality System. It raises the question, establishes the general and specific objectives, the justification, the scope and the limits. The second chapter deals with the theoretical framework, the evolution and importance for Coca Cola FEMSA of operating under a model of world-class excellence with a work culture based on continuous improvement. The chapter three describes a methodology developed for analysis of evaluations and identification of strengths and relevant improvement opportunities which in turn have contributed to make proposals for improving the Integrated Quality System. The fourth chapter provides an analysis of the system and result indicators looking to have a greater correlation between method and results to facilitate improved management. The final chapter presents the reached conclusions; it responds to the general and specific objectives and sets out recommendations to contribute to the consolidation of Coca Cola FEMSA as the leading multi-category beverage industry.

INTRODUCCION

FEMSA (Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima), empresa líder en el sector de bebidas en América Latina es el embotellador autorizado de Coca Cola Company más grande del mundo, posee dentro de su cadena de valor 35 plantas embotelladoras de refrescos entre las cuales se encuentra la Embotelladora de Bucaramanga – Colombia.

El Sistema Integral de Calidad (SIC) de Coca-Cola FEMSA es un modelo de gestión propio alineado con el modelo de gestión de The Coca-Cola Company (TCCQS) cuya finalidad es que la empresa adopte y opere bajo un estándar de excelencia de clase mundial que contribuya a la mejora continua, la innovación, a aumentar la disciplina operativa, tener mayor consistencia en la forma en que trabaja, fortalecer la integración entre todas las divisiones y áreas que conforman la compañía y en general, a contar con una cultura de trabajo sólida.

El Sistema Integral de Calidad - SIC, como se denominará en adelante está conformado por tres procesos que son administración, evaluación y reconocimiento.

La administración se hace a través de ocho criterios del Sistema Integral de Calidad y busca mejorar el desempeño, mantener lo que se hace bien y resolver las oportunidades detectadas. La evaluación del mismo se realiza anualmente en cada unidad para medir y detectar las diferencias existentes frente a los criterios definidos y como consecuencia se genera el reconocimiento que tiene como propósito distinguir a quienes han hecho el mayor esfuerzo para mejorar y se otorga en las categorías mejor desempeño y meta alcanzada.

Como parte integrante de Coca Cola FEMSA Bucaramanga, apoyadas en las capacidades y conocimientos adquiridos a través de la Especialización de Gerencia Integral de la Calidad, buscamos analizar el impacto que ha causado en la operación la implementación del Sistema Integral de Calidad desde su inicio en el año 2008 observando su evolución hasta el año 2011.

Partiremos del análisis de los Informes de retroalimentación de las evaluaciones, la descripción detallada de los sistemas que incluyen métodos y procesos de mejora continua, así como los resultados cuantitativos y cualitativos con miras a aportar en la mejora continua del Sistema Integral de Gestión de Coca – Cola FEMSA Bucaramanga.

1 PLANTEAMIENTO

El SIC (Sistema Integral de Calidad) de COCA COLA FEMSA, promueve la adopción de una perspectiva de proceso al desarrollar, implementar y mejorar la efectividad del Sistema de administración de la calidad. Esta perspectiva provee un control continuo sobre la relación entre los procesos individuales dentro del sistema de proceso, así como sobre su combinación e interacción. Como resultado de esto la compañía puede cumplir con los requerimientos de clientes y consumidores y por ende, incrementar su satisfacción.

Dos de los grandes retos que el Sistema de Gestión tiene, son el asegurar la integración de todos los planes, esfuerzos de implementación y los estándares (Seguridad – Ambiental y Calidad) en un solo Sistema Integrado de Gestión y además el fortalecer las herramientas gerenciales para lograr la maximización en el uso de los recursos y minimización de aquellos riesgos que afecten sus operaciones

Apalancados en la cultura de mejora continua se asegura que esta integración se logrará fortaleciendo los Sistemas de Gestión, que actualmente se han desarrollado en sus respectivas operaciones, resulta muy ventajoso el análisis propuesto en esta monografía, pues hasta el momento no se ha considerado evaluar el impacto de la implantación del Sistema Integral de Calidad en la planta Bucaramanga.

2 JUSTIFICACION

Cuando una organización toma la decisión de llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de calidad surgen expectativas con respecto al principio de mejoramiento continuo, muchas inquietudes relacionadas a lo esperado después de la implementación y evaluación del mismo. El SIC tiene como objetivo fomentar la administración de la mejora continua en el día a día a través de la implantación de unos criterios que caracterizan a las empresas de clase mundial y ser a su vez el medio que ayude a plantear mejoras que generen valor e impulsen los procesos hacia una mayor eficiencia y rentabilidad.

Cada año Coca- Cola FEMSA realiza una evaluación al SIC de cada unidad operativa para medir y detectar las diferencias existentes frente a los criterios que lo componen y así comprobar el entendimiento de la estructura que a través de la formación y certificación de evaluadores seleccionados por el corporativo y aplicando una metodología interna basada en revisión documental y entrevistas en cada unidad operativa, generan un reporte de retroalimentación y calificación dirigido al corporativo, éste realiza una análisis de los informes y procede a consolidar las evaluaciones por país para definir el reconocimiento.

Con este proyecto lo que se pretende es evaluar el impacto que se ha tenido en la planta Bucaramanga desde el momento de la adopción del sistema, teniendo el enfoque hacia el éxito sostenido como valor agregado en el mejoramiento continuo, generando acciones de mejora frente a factores claves de éxito aportados por los conocimientos adquiridos en la especialización y en la experiencia que se posee de parte de los autores en los procesos de Manufactura y Comercial partiendo del análisis de reportes y articulándolos con el sistema de seguimiento y medición de los procesos y socializarlos a través de los diferentes canales de comunicación establecidos, considerando que el cliente para el proceso clave de manufactura es la distribuidora, que corresponde al proceso comercial.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto que ha tenido la implementación del Sistema Integral de Calidad en Coca Cola FEMSA Bucaramanga, durante el período comprendido del 01 de enero de 2008 hasta el 31 de diciembre del 2011 que permita proponer acciones de mejora frente a los factores claves de éxito más significativos.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar los reportes de retroalimentación de las evaluaciones anuales a cada uno de los criterios que conforman el SIC, para identificar las fortalezas y oportunidades que hayan causado impactos relevantes en el Sistema Integral de Calidad.

Identificar los factores que han influido tanto positiva como negativamente en el desarrollo del Sistema, para medir la evolución y la mejora del Sistema Integral de Calidad desde el 2008 hasta el 2011

Realizar un análisis de correlación de los Indicadores de Sistema frente a Indicadores de Resultados para verificar si aplican o dan respuesta a los factores claves de éxito del negocio

Proponer acciones de mejora de desempeño del Sistema Integral de Calidad en Coca-Cola FEMSA Bucaramanga para aumentar la capacidad de la organización en el cumplimiento de sus requisitos.

4 GLOSARIO

Actividad: grupo de tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los procesos.¹

Análisis: consiste en la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora. De esta actividad deriva el conocimiento y aprendizaje organizacional.²

Cadena de valor: son los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Proveedores, abastecimientos, plantas, almacenes, centros de distribución y los clientes.³

Calidad: es la creación de valor para los clientes y usuarios.⁴

Clientes: Son todos los usuarios de los productos y servicios que genera una organización (del latín *cliens-clientis*, “*protegido*”, persona que está bajo la protección o tutela de otra, comprador). En plantas pueden ser las distribuidoras, otras plantas, consumidores, detallistas, otras franquicias y otros.⁵

Comparación Referencial (Benchmarking): es la acción de comparar procesos, productos, servicios y prácticas contra los más duros competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria. Para los negocios, “Un estándar con el cual compararse, una referencia mundial”. Para la mejora, “La

¹ COCA COLA FEMSA. Herramienta de Criterios de Desempeño. Distribuidora- Planta- Área Staff 2011

² *Ibíd.*, p. 57

³ *Ibíd.*, p. 57

⁴ *Ibíd.*, p. 57

⁵ *Ibíd.*, p. 58

investigación formal de las mejores prácticas que producen un desempeño superior”.⁶

Documentación: es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.⁷

Efectividad: se refiere a la capacidad para entregar resultados planeados.⁸

Eficiencia: se refiere al logro de objetivos y al aprovechamiento de los recursos disponibles.⁹

Estándar: Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.¹⁰

Estandarización: es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados y un sistema de medición para lograr un desempeño consistente, controlado, con características similares, independientemente de las personas que lo operen, con el fin de garantizar el desempeño esperado y generar valor superior para clientes, usuarios y mercados.¹¹

Estructura: forma como la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles, procesos y sistemas.¹²

⁶ *Ibíd.*, p. 58

⁷ *Ibíd.*, p. 59

⁸ *Ibíd.*, p. 59

⁹ *Ibíd.*, p. 59

¹⁰ *Ibíd.*, p. 59

¹¹ *Ibíd.*, p. 60

¹² *Ibíd.*, p. 60

Evaluación de calidad: es la metodología que se emplea para asignar valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad.¹³

Éxito Sostenido: resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.¹⁴

Facultamiento: es la acción de asumir y promover la propiedad y compromiso personal, propio y de los demás para elegir qué hacer, cómo vivir y manejar el destino que está en nuestras manos. En una organización, significa saber que se tiene el poder y la responsabilidad para tomar una decisión y hacer lo que se requiera para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes.¹⁵

IMCR: manejo de incidentes y resolución de crisis (**I**ncidental **M**anagement **C**risis **R**esolution).¹⁶

Indicador: es un signo o medición de un fenómeno.¹⁷

Indicador clave: son las relaciones que existen entre elementos medibles de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.¹⁸

Indicador de resultado: son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.¹⁹

¹³ *Ibíd.*, p. 60

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la calidad. NTC-ISO 9004. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010, p.1.

¹⁵ COCA COLA FEMSA. Herramienta de Criterios de Desempeño. Distribuidora- Planta- Área Staff 2011, p. 60.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 60

¹⁷ *Ibíd.*, p. 61

¹⁸ *Ibíd.*, p. 61

¹⁹ *Ibíd.*, p. 61

Indicador de sistema: mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.²⁰

Índice: es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno.²¹

Liderazgo: se refiere a los comportamientos y acciones que toma el líder para inspirar, convencer o impulsar al personal ya la organización hacia el logro de la visión.²²

Mejor práctica: se define como un proceso o sub-proceso que ha demostrado una mejora tangible en los resultados de la organización y que puede ser replicable en otras áreas u Operaciones. Se compone de procesos, organización y competencias.²³

Proceso: una cadena de eventos que produce un servicio o producto específico para los clientes. Un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos con valor agregado.²⁴

Procesos clave: son los procesos relacionados con la misión de la organización. Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.²⁵

Procesos de apoyo: son todos aquellos procesos facilitados de los procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no

²⁰ *Ibíd.*, p. 61

²¹ *Ibíd.*, p. 61

²² *Ibíd.*, p. 61

²³ *Ibíd.*, p. 61

²⁴ *Ibíd.*, p. 63

²⁵ *Ibíd.*, p. 63

podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes, es indirecta, sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.²⁶

Proveedor: son todas las organizaciones o personas, internas o externas a la organización que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refiere a quienes aportan productos y/o servicios durante cualquier etapa de operación en su organización.²⁷

Sistema: es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.²⁸

Subproceso: un conjunto de actividades estructuradas y relacionadas para atender un evento que produce un resultado esperado.²⁹

Sustentabilidad: en Coca Cola FEMSA, se llevan a cabo acciones con base en los principios de desarrollo sustentable y cuidado del medio ambiente en sus procesos de negocio y se fomenta la corresponsabilidad de sus grupos de interés. Se crean programas enfocados a la disponibilidad de agua potable en sus comunidades, el manejo adecuado y reciclaje de desechos, el desarrollo de procesos y empaques amigables con el medio ambiente, la reforestación y la minimización de uso de energía en su cadena de valor y la mitigación de los efectos del cambio climático (aire limpio, reducción de emisiones, entre otras).³⁰

²⁶ *Ibíd.*, p. 63

²⁷ *Ibíd.*, p. 63

²⁸ *Ibíd.*, p. 64

²⁹ *Ibíd.*, p. 64

³⁰ *Ibíd.*, p. 65

Tendencia: es la dirección a la que se dirige cualquier fenómeno. Dirección de los resultados de un proceso. Desde el punto de vista estadístico es posible observar una tendencia con seis o más puntos de medición.³¹

Unidad de negocio: Es una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos a parte y que se pueden planear con independencia de los demás negocios de la empresa.³²

Valores: ideales que comparten los integrantes de la empresa. Determinan lo que es aceptable y lo que no, por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones, y para la actuación de la empresa, así como criterios de evaluación del desempeño de cada uno.³³

³¹ Ibid., p. 65

³² KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación, p. 51 Ciudad de México. 2003

³³ COCA COLA FEMSA. Herramienta de Criterios de Desempeño. Distribuidora- Planta- Área Staff 2011.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

En la profundización para el tema central de la presente monografía es importante aclarar conceptos claves para el entendimiento del Sistema Integral de Calidad en Coca Cola Femsa, los cuales ya han sido presentados en el glosario.

No obstante, es indispensable reconocer que el concepto de calidad ha tenido una evolución considerada desde la etapa artesanal donde solo interesaba hacer las cosas según los requisitos del cliente independiente del coste empleado para ello satisfaciendo al cliente, al productor y era para un único producto; la etapa de la revolución industrial donde el objetivo era hacer muchas cosas en volumen sin importar la calidad satisfaciendo la demanda de bienes; en la Segunda Guerra Mundial se garantiza la disponibilidad del armamento eficaz en cantidad y en el tiempo establecido; en la posguerra japonesa se establecen planteamientos de hacer las cosas bien desde el principio logrando minimizar los costes mediante la inspección de calidad y empieza a ser una organización competitiva mientras que en el resto del mundo la preocupación es producir masivamente para cubrir la demanda por los estragos de la guerra.

Ya adentrándose en el tema particular que aún está causando impacto, se menciona el concepto de control de calidad, basado en técnicas de inspección aplicadas a producción evitando la salida de bienes con defectos, satisfaciendo entonces las necesidades técnicas del bien ofrecido; aseguramiento de calidad que está basado en los controles establecidos que evitan que se produzcan bienes defectuosos logrando satisfacer al cliente, previniendo errores, reduciendo costos de producción y logrando aumentar la competitividad. La Calidad Total, es la propuesta lanzada por Joseph Juran³⁴ donde a través de su trilogía establece la

³⁴ JURAN, Joseph M. Juran y la calidad por el diseño. Madrid. Ediciones Díaz de Santos 1992, p 15.

implementación de tres procesos que inician con la Planificación de la calidad donde se determinan las necesidades de los clientes para desarrollar los productos y procesos requeridos, fijando los objetivos de calidad, identificando los clientes y determinando sus necesidades; así se desarrollan características del producto que respondan a las necesidades de los clientes, se desarrollan procesos capaces de producir estas características y se establecen controles de proceso y transfieren los planes resultantes a las fuerzas operativas. Esta etapa incluye los requisitos del cliente de la planta que es la Distribuidora, los requisitos legales aplicables como la Ley 9 de 1979 y el Decreto 3075 de 1997 entre otros, los implícitos de uso y los requisitos KORE que son los trazados por FEMSA.

La segunda etapa es el Control de Calidad que evalúa el comportamiento de la calidad real, lo compara con los objetivos de la calidad y actúa sobre las diferencias, en esta etapa hay un fortalecimiento de la inspección sobre el proceso de manera operativa.

La última etapa es la Mejora de la calidad. Es en este proceso donde se eleva la calidad y se obtienen avances a través del establecimiento de la infraestructura necesaria para la mejora anual de la calidad, se establecen los proyectos de mejora, se crea para cada proyecto un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin, se proporcionan los recursos, motivación y formación necesarios para que los equipos diagnostiquen causas y fomenten el establecimiento de soluciones. Para la asignación de los recursos es indispensable la consideración de la materia prima, el método empleado, las manos y la mente, la maquinaria, el medio ambiente de trabajo, las políticas de mando, la moneda o los costos de la no calidad y la medición a través de los indicadores.

Teniendo en cuenta los tres procesos propuestos en la teoría de Juran, se abre paso a los Sistemas de Gestión de Calidad logrando la satisfacción del cliente

externo e interno, una organización altamente competitiva y la mejora continua, entonces la calidad ya no se centra exclusivamente en el producto, sino que empieza a formar parte de las personas, de todos los integrantes de la organización, de quienes intervienen directa o indirectamente en cómo salga el producto final, por lo que hay que organizar, programar, fijar objetivos y delimitar responsabilidades.

La esencia de la Gestión de la calidad está en el mejoramiento continuo del sistema y de la organización y que pueden trazarse desde varios puntos iniciales como el control del proceso que permite tomar acciones donde se busca efectuar un control en cada fase y que a su vez permita identificar los fallos y tendencias que eviten la aparición de los productos con defectos. Sin embargo, esto no indica la eliminación de la inspección, al contrario, hay que mantenerla porque es la única forma de descubrir los no conformes.

En el mercado actual y sus tendencias de globalización para ser competitivos hay que dirigirse hacia la excelencia y esto solo se consigue a través de la mejora continua de los productos y/o servicios. Se debe adoptar un enfoque de gestión de la calidad que permita hacer uso eficiente de los recursos, tomar decisiones basadas en evidencias objetivas y orientarse a la satisfacción del cliente y otras partes interesadas para garantizar el Éxito Sostenido y por esta razón entonces existen modelos de excelencia de calidad como el Premio Deming a la calidad (Japón) cuya finalidad de reconocimiento es comprobar mediante la implantación del control de la calidad en la compañía se haya obtenido buenos resultados y el enfoque está relacionado con la satisfacción del cliente y el bienestar público a través de diez criterios de evaluación basados en políticas y objetivos, organización y operativa, educación y su diseminación, flujo de información y su utilización, calidad de productos y procesos, estandarización, gestión y control, garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos, resultados y planes para el

futuro.³⁵; el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (Estados Unidos) cuya misión es sensibilizar al país y a las industrias el uso de la Calidad Total – Excelencia como método competitivo de gestión empresarial y reconocer públicamente las organizaciones que lo hayan implantado con éxito y se tienen en cuenta siete criterios que son liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y mercado, información y análisis, enfoque de recurso humano gerencia de procesos y resultados del negocio³⁶ y el Modelo propuesto por la European Foundation for Quality Management - EFQM, cuya misión es estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que lleven a la excelencia en la satisfacción de los clientes y empleados, en su impacto social y los resultados empresariales apoyando a los directivos en la aceleración del convertir la Gestión de la Calidad Total en un factor decisivo para la competitividad global a través de nueve puntos basados en liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados claves.³⁷

Existe además un modelo que fue trazado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que a través de la ISO 9004:2009 Gestión para el Éxito Sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad, brinda unas pautas para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización empleando el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que este se logra por la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y demás partes interesadas en el largo plazo y equilibradamente a través de la toma de conciencia del entorno, el aprendizaje y la aplicación de mejoras y/o innovaciones; empleando una autoevaluación para la revisión del nivel de madurez de la organización teniendo en cuenta su liderazgo, estrategia, sistema

³⁵ Disponible en <http://www.juse.or.jp/e/deming/77/>, Acceso: Enero 03 de 2012

³⁶ Disponible en http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm, Acceso: Enero 03 de 2012

³⁷ Disponible en <http://efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>, Acceso: Enero 03 de 2012

de gestión, recursos y proceso, para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades.³⁸

En los Sistemas de Gestión de Calidad, los resultados esperados se alcanzan de manera eficiente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso trayendo consigo costos más bajos, resultados mejorados y predecibles e identificación y priorización de las oportunidades de mejora; conduciendo a definir de manera sistémica las actividades necesarias para obtener un resultado deseado, responsabilidades para gestionar actividades claves, medir capacidades de actividades claves, interfaces de actividades clave dentro y entre las funciones de la organización, identificar factores como recursos, métodos y materiales que mejoren las actividades claves de la organización y evaluar riesgos, consecuencias e impactos de actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.³⁹ Vale la pena aclarar que este es el cuarto principio de los Sistemas de Gestión de la Calidad, denominado Enfoque Basado en procesos.

En Coca Cola – FEMSA, el término de proceso está asociado a actividades que producen un bien o servicio específico para los clientes y suceden de manera ordenada. En el modelo de evaluación de los procesos, se tienen en cuenta los procesos de negocio con cinco niveles definidos como macro proceso, grupo de procesos, procesos, subprocesos y actividades; procesos clave que son los relacionados con la misión de la organización y generan características de producto o servicio apreciadas por el cliente; y procesos de apoyo que son los que brindan productos o servicios sin los cuales los procesos clave no podrían operar y su aporte de valor a los clientes es indirecta.

³⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la calidad. NTC-ISO 9004. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010, introducción.

³⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la calidad. NTC-ISO 9004. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010, p.44.

5.2 MARCO DE ANTECEDENTES

5.2.1 Evolución de la calidad en coca cola Femsa. En Coca-Cola Femsa durante muchos años, el alcance hacia el manejo de la calidad era dirigido y controlado de manera centralizada, sin embargo para mediados de los años noventa, las realidades del mercado originaron cambios y el alcance hacia la calidad comenzó a evolucionar, así fue que la necesidad del negocio de satisfacer gustos locales unido a la necesidad de mantener una calidad consistente durante la introducción de nuevos productos, llevaron a la primera versión del Sistema Integral de Calidad en 1995.

Durante los siguientes años transcurrió igual hasta 1999, cuando se dio especial énfasis a la planeación de la calidad incluyendo estándares relativos a metas y objetivos de negocio, seguridad, mantenimiento y el medio ambiente.

Sin establecer que hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo, el Sistema de Gestión Integral de calidad, contenía los estándares que definían los resultados que las operaciones alrededor del mundo debían alcanzar. La responsabilidad de obtener estos resultados recayó sobre las Unidades de Negocio Locales.

Poco a poco el Sistema Integral de Calidad ha mantenido su paso, con nuevas reglamentaciones, métodos de administración de la calidad y mejores prácticas de la industria, así como condiciones de mercado, alineándose a las exigencias de The Coca Cola Company con el único fin de lograr una integración donde todos los requerimientos de este estándar sean genéricos con la intención de poderse aplicar a cualquier unidad de negocios sin importar su tamaño y/o tipo y así expandirse más allá de la manufactura. Si algún requerimiento no aplica en una unidad operativa, este puede ser excluido, pero estas exclusiones no deben afectar las habilidades y/o responsabilidades de las unidades para proveer insumos que cumplan con los requerimientos de las distribuidoras que son los

clientes de manufactura, de The Coca Cola Company, de FEMSA embotellador y de el marco legal aplicable al negocio.

A partir del año 2009, como parte de un proceso natural de evolución, se han ido desarrollando estrategias de mediano plazo, con miras al fortalecimiento del Sistema Integral de Calidad considerando la integración de todas las iniciativas claves de la compañía y el soporte a las áreas funcionales en la gobernancia de los procesos relacionados con cada una de ellas. Bajo este contexto y apoyado en la creación de capacidades, el Sistema Integral de calidad se ha ido convirtiendo en el vehículo para la alineación con las iniciativas estratégicas de la compañía.

En el 2011 se homologa el análisis de los procesos e indicadores en una forma estándar de medición, que busca además la alineación del método de evaluación con las prioridades del negocio; de esta manera se puede tener una mayor correlación entre método y resultados, facilitando la transferencia y adopción de mejores prácticas.

El enfoque en la cultura de mejora continua, es una ventaja competitiva, que permitirá contribuir con la consolidación de Coca Cola FEMSA como el líder multicategorías de la industria de bebidas.

5.2.2 Sistema integral de calidad FEMSA. El Sistema Integral de Calidad tiene como objetivo que la empresa adopte y opere bajo un modelo de excelencia de clase mundial que ayude a aumentar la disciplina operativa, aumentar la consistencia en la forma de trabajo, fortalecer la integración entre todas las divisiones y áreas que conforman la compañía y contar con una cultura de trabajo solida basada en la mejora continua y la innovación, a través de sus fundamentos busca integrar en la gestión del día a día las iniciativas estratégicas de la compañía. La organización cuenta con tres grandes procesos conformados por

Administración quien se encarga de manejar las tareas de la operación en forma diaria; Evaluación y Mejora, la cual es encargada a los evaluadores para construir posibilidades vs la herramienta de criterios para ayudar a que la operación pueda efectuar mejoras a sus métodos de trabajo; y Reconocimiento el cual es tarea de la dirección para distinguir a quienes han hecho el mayor esfuerzo para la mejora y el avance.

La herramienta de criterios empleada para la mejora en el modelo de excelencia mencionado, es revisada anualmente y estos aspectos que en adelante se denominaran Criterios son:

- 1 Clientes: El cliente es el aspecto relevante y en este sistema se busca darle valor. Se evalúa el conocimiento profundo y satisfacción de las principales necesidades de los clientes. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:
 - Conocimiento profundo de los clientes: contempla los sistemas con los cuales la Unidad Operativa identifica y reconoce de forma amplia sus clientes, para establecer sus necesidades y priorizarlas.
 - Administración del servicio y relación con los clientes: contempla los sistemas que tiene la unidad operativa para establecer compromisos con los clientes con la finalidad de cumplir con las principales necesidades a través del contacto con ellos y asegurar la calidad del servicio esperado.
 - Satisfacción de los clientes: contempla los sistemas que tiene la unidad para conocer y administrar la evaluación sobre niveles de satisfacción de los clientes.

- 2 Liderazgo: Analiza el papel del director/gerente y su equipo como líderes, dirigentes y responsables principales del proceso de mejora continua, así como su visión y compromiso para poner en práctica la cultura organizacional de la compañía. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:

- Liderazgo mediante el ejemplo: contempla los sistemas utilizados por el Gerente de la Unidad Operativa y su equipo para administrar su liderazgo y ejemplaridad en el proceso de innovación y mejora.
 - Cultura organizacional: contempla los sistemas utilizados por el Gerente de la Unidad Operativa y su equipo para administrar mediante el ejemplo el entendimiento, la aceptación y compromiso con la cultura organizacional de la compañía entre todo el personal.
- 3 Personal: Teniendo a la gente que labora en la compañía desarrollada, comprometida y satisfecha con su trabajo, se hará posible el logro de los objetivos de la misma. Se evalúa la identificación, desarrollo, estimulación y optimización de la participación del personal que favorezca el cumplimiento de las metas y estrategias del negocio, generación de ambiente positivo y libre de discriminación, productivo y de mejora continua. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:
- Reclutamiento y selección: contempla los sistemas con los que se administra el cumplimiento de los parámetros institucionales de reclutamiento y selección, para asegurar cantidad, calidad (atracción del talento), oportunidad (tiempo) y permanencia del personal que ingresa.
 - Capacitación y desarrollo: contempla los sistemas de capacitación para desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos, la estrategia y a la mejora continua de la Unidad Operativa
 - Involucramiento y participación: contempla los sistemas utilizados para involucrar a todo el personal en el logro de las metas y planes de mejora de la unidad, así como el fortalecimiento de la capacidad de innovación.
 - Desempeño y reconocimiento: contempla los sistemas con que se evalúa el desempeño del personal, se le da retroalimentación y reconocimiento por su colaboración en el logro de los objetivos de la Unidad Operativa

- Calidad de vida: contempla los sistemas que utiliza la unida para crear y favorecer un clima laboral positivo que busca promover un entorno de trabajo seguro y saludable, el bienestar, la equidad, el respeto de la diversidad, la satisfacción y la motivación del personal propio y tercero.
- 4 Información y Conocimiento: La efectividad de la utilización, el alcance, el análisis de la información y el conocimiento, harán más fácil la toma de decisiones durante el proceso de mejora continua. Se evalúa para ordenar, clasificar, procesar, establecer prioridades y utilizar los datos, información y el conocimiento, como elementos centrales para facilitar la toma de decisiones y lograr una alta posición competitiva. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:
- Utilización y análisis de la información: contempla el grado de conocimiento, operación y aprovechamiento de los sistemas de información, así como la forma en que se capturan, ordenan, clasifican, documentan, analizan y resguardan los datos relevantes para la operación de la Unidad Operativa
 - Conocimiento organización: incluye la forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y aplicación generalizada del conocimiento para apoyar sus estrategias y desarrollo
- 5 Planeación: La alineación con las iniciativas y prioridades de la compañía, para su correcta instalación a través de la definición de qué, quién, cuándo y cómo se realizan las actividades que permitan dar cumplimiento a las mismas y se evalúa hacia el logro, mantenimiento o incremento del liderazgo de la unidad y la forma como se conjuntan armónicamente los objetivos del negocio. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:
- Alineación organizacional: contempla la manera cómo se sincronizan los esfuerzos de las diferentes áreas y procesos a la estrategia de la organización,

asegurando que el trabajo, decisiones y el comportamiento diario en todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar las prioridades de la compañía y el cumplimiento de la visión y misión.

- Planeación operativa: contempla los mecanismos con los cuales se establece y despliega a partir de las estrategias y Factores Críticos de Éxito, los planes operativos, así como la manera en que se da seguimiento para su cumplimiento.
- 6 Procesos: Consiste en el diseño, planificación, control, mejora y estandarización de los procesos de la unidad, se evalúa la administración de los procesos que generan los productos y servicios para asegurar que los requisitos del diseño, operación y calidad sean alcanzados y constantemente mejorados. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:
- Desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios: contempla los sistemas con los cuales se administran los cambios de procesos, productos o servicios en la ejecución del día a día y la manera como se introducen, desarrollan y/o modifican para cumplir con los requerimientos de calidad, desempeño de la operación y de los clientes
 - Procesos clave: contempla los sistemas con los cuales se administran y mejoran continuamente los procesos clave para satisfacer los requerimientos actuales de productos y servicios.
 - Procesos de áreas de apoyo: contempla los sistemas con los cuales se administran los procesos de las áreas de apoyo, para su contribución a los procesos clave
 - Proveedores: contempla los sistemas con los cuales se administra a los proveedores buscando la mejora continua en el desempeño de los mismos.
- 7 Sustentabilidad: Son los esfuerzos de mejoramiento continuo con base en los principios de desarrollo sustentable y cuidado del medio ambiente en los

procesos del negocio y en las comunidades donde se opera. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:

- Responsabilidad ambiental: contempla los sistemas que se utilizan para prevenir y/o mitigar los niveles de contaminación dentro y fuera de las instalaciones de la unidad, orientados a reducir-reciclar-reusar los recursos, la mejora de los ecosistemas en su comunidad y el desarrollo sustentable (clima, empaque y reposición de agua)
- Responsabilidad social: contempla los sistemas con que se administra la relación con la comunidad donde se ubica la unidad y su alineación a los programas de la compañía y el Plan Maestro del Entorno. La promoción de actividades para una vida saludable, para ser el vecino más apreciado de la comunidad y convertirse en el mejor lugar para trabajar.

8 Resultados: Se refiere a los logros de la unidad por la aplicación del Sistema Integral de Calidad en todos los aspectos de la misma: productivos, clientes, productos y servicios, procesos y del personal. Se evalúa al desempeño de los aspectos más relevantes de la unidad, incluyendo la relación con el proceso de mejora continua en los temas de satisfacción del cliente, personal, sustentabilidad, desempeño de la operación en productos, procesos y financieros. Este criterio cuenta con unos subcriterios que son:

- Resultados de productos y servicios: contempla los resultados y tendencias actuales de desempeño para los productos y servicios, así como las comparaciones de los niveles actuales, con años anteriores y con otras Unidades Operativas de la compañía, y/o otras empresas.
- Resultados en procesos y productividad: contempla el nivel y tendencia de los indicadores operativos, de las áreas de apoyo y de los proveedores, así como las comparaciones de los niveles actuales con otras unidades de la compañía, y/o otras empresas.

- Resultados en personal: contempla el nivel y tendencia de los indicadores de desempeño del personal, así como las comparaciones de los niveles actuales con otras unidades de la compañía, y/o otras empresas
- Resultados de satisfacción de los clientes: contempla el nivel y tendencia de los indicadores de satisfacción de los clientes, así como las comparaciones de los niveles actuales con otras Unidades de la compañía y/o otras empresas.
- Resultados de sustentabilidad: contempla el nivel y tendencia de los indicadores de sustentabilidad, así como las comparaciones de los niveles actuales con otras unidades de la compañía y/o otras empresas.
- Resultados financieros: contempla el nivel y tendencia de los indicadores financieros, así como las comparaciones de los niveles actuales con otras unidades de la compañía, y/o otras empresas.

El Sistema Integral de Calidad aplica sobre Planta, Distribuidora, Mercado Detallistas y Consumidores incluyendo proveedores de insumos, procesos de personal y relaciones internas y externas con clientes, proveedores y partes interesadas.

El sistema es revisado anualmente a través de tres dimensiones:

*Enfoque, que hace referencia a la forma de trabajar para lograr la calidad integral, con la estructuración de métodos que cumplen con los puntos de la herramienta, el diseño preventivo, los indicadores del sistema, los inicios de ciclos de mejora, la integración a la operación, ciclos de mejora terminados bajo el PHVA, Inicios de comparación referencial y sistemas mejorados a través de la comparación referencial; da sentido al sistema.

*Desarrollo, en que magnitud el enfoque esta siendo una realidad para la unidad en cuanto alcance y aplicación; y el grado en que el enfoque se aplica en el día a día.

*Resultados, obtenidos de los procesos por la utilización de los sistemas como mediciones, niveles actuales, comparación con otras unidades, tendencias de las

mediciones y resultados positivos obtenidos como consecuencia de mejoras efectuadas, entendiendo la alineación y prioridades de la organización, revisando procesos claves para entender el impacto de los sistemas.

El objetivo del proceso de evaluación del sistema integral de calidad es detectar y medir las diferencias existentes frente a los ocho criterios anteriormente definidos. Inicialmente se definen los candidatos a evaluadores – auditores de acuerdo al perfil, capacitación en procesos, formación y certificación de evaluadores-auditores, se realiza una planeación de evaluaciones, envío de guías (diagnóstico), preparación de la visita (plan, documentación y agenda), análisis de información, una vez recibida la documentación solicitada por los evaluadores, estos elaboran una lista de evidencias que solicitan al iniciar el proceso de evaluación, pruebas que el evaluado sustentará al momento de ser entrevistado y con las que podrá defender su buena calificación, visita en piso (entrevistas), elaboración de reporte de retroalimentación, calificación de sistemas, envío de información al corporativo, consolidación de todas las evaluaciones, reporte por país y unidad, aprendizajes y mejoras. El proceso de evaluación finaliza con el reconocimiento a las unidades con mayor avance, prueba de la mejora es entonces un mejor desempeño en algún indicador de sistemas o resultados.

En el análisis de la información se revisa cada criterio de acuerdo al grado de avance, tal como se observa en la tabla 3 Evaluación de subcriterio, el resultado obtenido se compara contra las demás plantas para lograr reconocimiento como una compañía que opera bajo el modelo de mejora.

Anualmente el corporativo prepara y certifica a los evaluadores. Antes de participar en el proceso se revisa su perfil (formación y habilidades), después se convoca a un grupo de personas a una reunión nacional donde se realiza un diagnóstico sobre los conceptos y necesidades de capacitación del participante. Durante una semana se realiza la formación de los evaluadores y se hace un

examen final para certificar los evaluadores que participarán en la evaluación de las unidades diferentes a la del participante.

6 METODOLOGIA

6.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de método de investigación que se emplea en esta monografía es inductivo y analítico porque se inicia por la observación e identificación de los componentes del Sistema Integral de Calidad en Coca Cola FEMSA para establecer una relación causa – efecto entre los criterios que lo componen y llegar a conclusiones que se aplican en el mejoramiento del mismo.

Partiendo de un análisis de los informes de las evaluaciones anuales se obtendrá una visión inicial del Sistema Integral de Calidad y se procederá a la elaboración de planes de Mejora para las oportunidades identificadas por medio de una matriz de valoración de sub criterios.

6.2 FASES DE LA INVESTIGACION

Tabla 1. Fases de la Investigación

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recolección de información del SIC	Buscar en la base de datos de la empresa los informes de retroalimentación de las evaluaciones desde el 2008 hasta el 2011
Identificación de fortalezas y debilidades en los informes de evaluación	El informe presenta las áreas solidas y las oportunidades de mejora por cada criterio del SIC
Análisis de causas de las oportunidades de mejora presentadas en las evaluaciones	Revisión de los planes de acción generados a partir de las oportunidades de mejora detectadas en cada evaluación, con el propósito de determinar si las causas identificadas y tratadas fueron eficaces.
Medición del impacto generado en cada uno de los criterios del SIC	Comparación de las oportunidades de mejora frente a la tabla de puntos para cada criterio y subcriterio del sistema y análisis de los puntajes. Clasificación según tabla de evaluación por subcriterio (banda de puntaje).
Análisis de correlación entre los indicadores de Sistema y los Indicadores de Resultados.	Análisis estadístico de la correlación entre los indicadores de sistema (gestión) y los indicadores de resultado para evidenciar eficacia del SIC
Determinación y propuesta de planes de mejoramiento frente a los factores claves de éxito significativos	A partir del análisis de los informes de evaluación se determinaran los factores clave de éxito relevantes para proponer planes de acción que permitan mitigar las debilidades encontradas.
Organización de la información	Ordenar la presentación de los resultados.
Elaboración del trabajo final de monografía	Digitar información, datos, elaboración de gráficos, tablas, revisión del informe
Entrega trabajo final de monografía	Entrega del trabajo final revisado y aprobado por el Director en la Universidad.

6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 2. Cronograma de actividades

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD Semanas	Julio 12				Agosto -12				Sept-12				Octubre-12				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<p>Evaluar el impacto que ha tenido la implementación del Sistema Integral de Calidad en Coca Cola FEMSA Bucaramanga, durante el período comprendido del 01 de enero de 2008 hasta el 31 de diciembre del 2011 que permita proponer acciones de mejora frente a los factores claves de éxito más significativos.</p>	<p>Analizar los reportes de retroalimentación de las evaluaciones anuales de cada uno de los criterios que conforman el SIC, para identificar las fortalezas y debilidades que hayan causado impactos relevantes en el Sistema Integral de Calidad.</p>	Recolección de información del SIC																	
		Identificación de fortalezas y debilidades en los informes de evaluación																	
		Análisis de causa de las oportunidades presentadas																	

6.4 ANALISIS INFORMES DE EVALUACION SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD BUCARAMANGA

A continuación se presenta un análisis cualitativo que destaca las características más importantes mostradas en cada uno de los reportes de evaluación al Sistema Integral de Calidad de Coca Cola FEMSA en la Planta de Bucaramanga a partir del año 2008 y hasta el año 2011. Es importante agregar que los reportes de calificación son confidenciales, que no está permitido compartir esta información con personas ajenas a la empresa, por lo que los comentarios aquí anotados son análisis realizados por las autoras de la monografía con fines pedagógicos.

El reporte de la evaluación del año 2008, muestra un panorama inicial, sin punto de comparación, por ser la primera evaluación que se realiza en la Planta de Bucaramanga, también los evaluadores son los primeros formados en su ramo, luego sus recomendaciones se presentan como oportunidades que buscan integrar las actividades del día a día dentro del marco que exige el Sistema Integral de Calidad, dando cabida a proponer ideas con el fin de implantar este sistema y dar cumplimiento a cada estándar que el mismo sistema exige. La escala de evaluación es el punto de partida para comprobar año tras año el estado de evolución o madurez del SIC.

Las áreas sólidas destacan cómo la comunicación de resultados, indicadores e información general, son base fundamental en la búsqueda de crear un Sistema de Calidad preventivo donde la información transmitida permite establecer acciones de mejora a partir de la misma agilizando la divulgación de las políticas y objetivos establecidos, comprometiendo cada vez más a cada trabajador, ofreciendo la importancia que cada cargo ejerce dentro del SIC. Se construyen los indicadores a partir de la información conocida hasta ese momento y a nivel histórico, utilizando datos reales, que puedan ofrecer probabilidades de mejora

Por su parte las áreas de oportunidad para el año 2008, buscan establecer como propios mecanismos de medición y evaluación de las herramientas ofrecidas por el sistema sugiriendo en lo posible el profundizar e interiorizar a otros niveles de la organización con el fin de unificar criterios y posiciones de acuerdo a cada cargo y participación dentro de la implantación del Sistema Integral de Calidad. Se encuentra pendiente la identificación de los clientes de la planta, tanto internos como externos; con el fin de establecer sus necesidades y prioridades.

De este modo, para el año 2008, el Sistema Integral de Calidad para la planta embotelladora de Coca Cola FEMSA Bucaramanga, se encuentra en su etapa de inicio, estableciéndose lentamente pero de forma acentuada, permitiendo a cada uno de los responsables de su implantación, realizar su mejor gestión y desarrollar las pautas requeridas y necesarias en cada caso específico. Se despierta el interés en la gente, descubriendo las grandes ventajas que la implantación de este modelo de gestión de calidad descubre en el día a día, abiertos al cambio porque se tiene la seguridad de que este cambio será para mejorar.

Ya para el año 2009 los evaluadores tienen como punto de partida la evaluación del año anterior, utilizando las fortalezas encontradas anteriormente como puntos de partida hacia ciclos de mejora creados y desarrollados en el Planear, Hacer, Verificar y Actuar; siendo importante la documentación en cuanto a beneficios esperados u obtenidos según el período establecido. Con el paso del tiempo el Sistema se va volviendo más exigente en su implantación, exigiendo el desarrollo de actividades con el fin de definir claramente los procesos y mejorarlos en procura de obtener resultados que sirvan como referentes para otras plantas y adoptar también los que de otras plantas puedan resultar factibles para esta.

Como fortaleza en esta ocasión, los evaluadores encuentran que se han definido plenamente los clientes de la Planta y sus necesidades prioritarias, creando compromisos a corto plazo con el fin de prevenir el desabasto acortando los

tiempos de respuesta a las solicitudes tramitadas por estos clientes; hallan la alineación de la Gerencia y el CGC (Comité Gerencial de Calidad), frente al Sistema Integral de Calidad garantizando así el control de los Sistemas que lo comprenden. La actitud del personal frente a esta implantación ha mejorado, se evidencia el interés demostrado en la participación y el deseo por conocer y aprender acerca del Sistema Integral de Calidad, con unos objetivos definidos, reales y alcanzables, capaces de suplir las necesidades de los clientes identificados y del mercado en general.

Dentro de las áreas de oportunidad para el 2009, se busca definir formalmente la manera de revisión y alineación de los esfuerzos ante los cambios, como la homologación del Sistema Integral de Calidad, el cumplimiento del plan operativo y su seguimiento, procurando una rápida y efectiva respuesta al respecto. Los ciclos de mejora sugieren utilizar una metodología existente que busquen impactar los resultados de uno o varios indicadores de Sistema y/o Resultado. Se plantea la creación y promoción de espacios de participación, con el fin de identificar habilidades de liderazgo entre los niveles medios y fortalecer así los lazos de confianza con los demás niveles jerárquicos que se encuentran en forma descendente.

Así mismo para el 2010, los evaluadores toman como punto de partida el año 2009, se centran en las oportunidades y fortalezas encontradas en esa ocasión, para realizar su evaluación, se busca como evidencia las mejoras realizadas a partir de estos hallazgos, sean positivos o negativos en la implantación del Sistema Integral de Calidad, con el fin de determinar los verdaderos avances que ha podido lograr la gestión del Sistema y de qué manera ha influenciado en el día a día de la operación.

Dentro de las áreas sólidas para el año 2010 cabe resaltar el buen resultado obtenido con el programa de certificación de cargos en los procesos claves de

producción, con el que se ha logrado garantizar la competencia requerida en cada cargo, así como la disponibilidad de computadores y usuarios con la posibilidad de acceder a la información contenida en la intranet ayudó de forma valiosa al autodesarrollo del personal. También se resalta la administración del Sistema Integral de Calidad por medio de la herramienta local de la intranet con la ventaja de que la información llega a más personas interesadas.

Como oportunidad para el 2010 se sugiere desarrollar acciones para que los indicadores en general cumplan con el nivel satisfactorio y sugiere ampliar las explicaciones a cada desviación evidenciada en los resultados obtenidos en cada indicador de resultado y/o de sistema. Se sugiere revisar las interacciones entre sistemas de la unidad, con el fin de robustecer y apoyar la gestión de los mismos al ofrecer información para la toma de decisiones. Se han presentado actividades dentro de ciclos de mejora que no tiene claridad si pertenecen a un solo ciclo o si apuntan a varios ciclos de mejora. Una gran oportunidad, la implementación de un gran número de indicadores solicitados por la herramienta y que aún no se han construido para la Unidad Operativa de Bucaramanga, como es el caso del Índice de desabasto, Índice de calidad de empaque, Índice de calidad de producto, que se incluyen dentro del grupo de Indicadores de Resultados de Productos y Servicios; también de Eficiencia perdida por proveedores, Índice de desabasto por causa de proveedores, Porcentaje de merma de los principales insumos que se incluyen dentro del grupo de Indicadores de Procesos y productividad.

De esta manera ya para el 2011 la solidez del Sistema Integral de Calidad se hace notar, se torna robusto y completo en comparación con las anteriores evaluaciones, se destaca su gran avance al obtener uno de los mejores puntajes a nivel Planta en Suramérica.

Se detectan como fortalezas, la capacidad que ha adquirido la Unidad para descubrir las necesidades a corto, mediano y largo plazo de sus clientes tanto

internos como externos y la facilidad que se ha ganado en el tiempo de respuesta a estas inquietudes tomando como base la matriz de priorización de necesidades de los clientes, donde se registra la información para monitorear el seguimiento. Lo anterior base para dar respuesta a la mayoría de exigencias admitidas por la Herramienta SIC, donde el conocimiento profundo de los clientes es vital en la gestión del Sistema Integral de Calidad.

En esta ocasión la Unidad Operativa de Bucaramanga, presenta Bench (mejor resultado cuantitativo) para algunos de sus indicadores, punto a favor al momento de evaluar, teniendo en cuenta que dentro de los aprendizajes y mejoras que espera la realización de la evaluación, se encuentra que cada unidad se compare con quien a nivel país (mínimo), pueda obtener mejores resultados en este mismo aspecto de medición, con el fin de adoptar de este Bench, las prácticas de aprendizaje y mejora que apoyen en la obtención de los objetivos trazados.

Este ha sido el año de mayor avance del Sistema Integral de Calidad en la Planta embotelladora de Coca Cola FEMSA Bucaramanga, es evidente su mejora año tras año, los esfuerzos se ven reflejados en una evaluación bastante rigurosa y de grandes retos, donde las oportunidades de mejora van disminuyendo frente a un gran número de fortalezas que muy seguramente será posible replicar en otras Unidades de negocio con características similares que deseen implantar debidamente su modelo de gestión de calidad SIC.

En el Anexo A, Análisis Informes de Evaluación Sistema Integral de Calidad Bucaramanga, se encuentra un resumen de las oportunidades de mejora y fortalezas detectadas por los evaluadores año a año a partir del 2008 y hasta el 2011. Las autoras de esta monografía, han recopilado la información a partir de los informes ejecutivos de retroalimentación generados cada año y lo que se ha considerado relevante en el proceso analítico con el fin de depurar la información y

tener en cuenta solo las evidencias que puedan generar planes de mejora.

A partir del Anexo A, las autoras en conjunto con el Comité Gerencial de Calidad de Coca Cola FEMSA Planta Bucaramanga, realizan un análisis con base en este resumen y extraen las oportunidades de mejora que a criterio de todos los reunidos, se consideran de mayor relevancia en el proceso de madurez del Sistema Integral de calidad.

Para extraer esta información, se tuvo en cuenta los ocho criterios y 26 subcriterios determinados por la herramienta de criterios del Sistema Integral de Calidad para la administración, evaluación y reconocimiento de las unidades de negocio.

Partiendo del enfoque de cada criterio y lo que contempla a su vez cada subcriterio, se elaboró la Tabla 5, Consolidado Informes de Evaluación SIC del Año 2008 al Año 2011 en Coca Cola FEMSA Bucaramanga, que contiene una matriz de valoración. De cada criterio y subcriterio se determinaron las oportunidades de mejora consideradas de mayor relevancia en el grado de avance del Sistema de Gestión de Calidad, valorizando estas oportunidades de mejora, mediante los parámetros: Frecuencia, Importancia y Nivel de Madurez.

La Tabla 3, se tomó de la Herramienta de criterios de desempeño; y es la evaluación para los subcriterios utilizada por los evaluadores de COCA COLA FEMSA como base para determinar el grado de avance o madurez del SIC.

En la Tabla 4, se define la escala de valoración a que hace referencia cada parámetro y qué valor se ha determinado para cada uno. El resultado de la multiplicación de estos valores definen la prioridad, cifra que es registrada en la Tabla 5, de donde posteriormente se generan las fichas de mejora cuando estos resultados sean mayores de 16, magnitud acordada en la reunión realizada por las

autoras de la monografía y el Comité Gerencial de Calidad, al definir las oportunidades de mejora relevantes a partir de cada informe de retroalimentación.

Tabla 3. Calificación de Subcriterios

*TABLA CALIFICACION DE SUBCRITERIOS			
%	ENFOQUE	DESARROLLO	RESULTADOS
0	Escasa evidencia de conceptos claros.	Implementación de algunos elementos del Sistema de Calidad de Coca Cola Company (SCCC) a nivel de prueba piloto en alguna parte.	Escasos y casuales en el proceso.
10	Actividades con enfoque correctivo, no se ve un enfoque sistemático.		
15	Inicio de estructuración de algunos puntos del enfoque a través del proceso.	Implementación de algunos elementos del SCCC en el proceso.	Algunas tendencias positivas en el proceso.
30	Se cuenta con un proceso que ataca la mayoría de los puntos del enfoque con un énfasis marcadamente correctivo.	Aplicación inconsistente de algunos elementos del SCCC en la operación rutinaria en el proceso.	
35	Proceso que muestra un inicio de enfoque preventivo.	Implementación de algunos elementos del SCCC en el proceso.	Niveles y tendencias positivas en algunos de los indicadores de resultados del proceso.
50	Proceso que cuenta con medición de indicadores de su efectividad.	Implementación de algunos elementos del SCCC en la operación rutinaria en el proceso.	
	Se tienen identificado el proceso y cuentan con ciclos de mejora iniciando en algunos de ellos.		
55	Proceso preventivo razonablemente integrados a la operación rutinaria.	Implementación de los elementos para evaluar la efectividad del SCCC en el proceso	· Niveles y tendencias positivas en la mayoría de los indicadores de resultados del proceso
70	Medición de indicadores de efectividad en todo el proceso y alineados a los propósitos de los SCCC.	Implementación de los elementos del evaluación de efectividad del sistema, además de metrología y control de documentos en forma consistente.	· Cierta evidencia de relación causal con el desarrollo del proceso.
	Ciclos de mejora completos y se está iniciando la comparación referencial de los procesos		
75	Proceso preventivo, mejorados y completamente integrados a la operación rutinaria.	Implementación de los elementos del evaluación de efectividad del sistema, además de metrología y control de documentos en forma consistente.	Niveles y tendencias positivas y sostenidas en el tiempo de todos los indicadores de resultados del proceso.
90	Indicadores de efectividad con niveles y tendencias positivas en la mayoría del proceso.		Clara relación causal de los resultados con el desarrollo del enfoque en la mayoría de los indicadores de resultados.
	Ciclos de mejora completos y comparación referencial en el proceso.		
95	Proceso preventivo, mejorado durante varios ciclos.	Implementación de todos los elementos del SCCC en el proceso.	Niveles y tendencias positivas, sostenidas en el tiempo y de referencia mundial, de todos los indicadores de resultados del proceso.
100	Indicadores de efectividad con niveles y tendencias positivas en el proceso		Clara relación causal de los resultados con el desarrollo del enfoque en todos los indicadores de resultados.
	Ciclos de mejora completos y comparación referencial en el proceso.		

Tabla 4. Escala de Valoración para los Parámetros, Frecuencia, Importancia y Nivel de Madurez

TABLA DE VALORES PARA CADA PARAMETRO			
PARAMETRO	HACE REFERENCIA A:	VALOR	CONCEPTO
FRECUENCIA	Número de años en los que esta debilidad aparece en los informes de evaluación	1	Se presenta en uno de los informes de evaluación del año 2008 al 2011.
		2	Se presenta en dos de los informes de evaluación del año 2008 al 2011.
		3	Se presenta en tres de los informes de evaluación del año 2008 al 2011.
		4	Se presenta en todos los informes de evaluación del año 2008 al 2011.
IMPORTANCIA	Peso relativo porcentual de cada subcriterio frente al criterio evaluado (establecido por la compañía)	1	Este subcriterio representa un peso relativo del 0 al 25% en el criterio evaluado
		2	Este subcriterio representa un peso relativo del 26 al 50% en el criterio evaluado
		3	Este subcriterio representa un peso relativo del 51% al 75% en el criterio evaluado
		4	Este subcriterio representa un peso relativo del 76% al 100% en el criterio evaluado
NIVEL DE MADUREZ*	Resultado porcentual obtenido en la evaluación del Sistema de Gestión en el año 2011	1	Calificación entre 76% - 100% en la tabla de calificación de subcriterios
		2	Calificación entre 51% - 75% en la tabla de calificación de subcriterios
		3	Calificación entre 26% - 50% en la tabla de calificación de subcriterios
		4	Calificación entre 0%- 25% en la tabla de calificación de subcriterios

Tabla 5. Consolidado Informes de Evaluación SIC desde el año 2008 al año 2011 en Coca-Cola FEMSA planta Bucaramanga

CONSOLIDADO INFORMES DE EVALUACION SIC DEL AÑO 2008 AL AÑO 2011 EN COCA-COLA FEMSA PLANTA BUCARAMANGA						
CRITERIO	SUBCRITERIO	AREA DE OPORTUNIDAD	PARAMETROS DE VALORACION			TOTAL
			FRECUENCIA	IMPORTANCIA	NIVEL DE MADUREZ	
1. Clientes	1.1 Conocimiento profundo de los cliente	No se aplican consistentemente las herramientas diseñadas para conocer las necesidades de los clientes y establecer su nivel de satisfacción.	2	2	3	12
		No hay propuestas de ciclos de mejora que busquen el desarrollo en el conocimiento de los clientes.	4	2	3	24
	1.2 Administración del servicio y relación con los clientes	No se documentan los reclamos o solicitudes de los clientes (Centros de Distribución)	3	2	3	18
		No se tienen en cuenta las cifras obtenidas para tomar decisiones que afecten positivamente la actividad diaria en beneficio de los resultados de satisfacción de clientes y de reclamos.	2	2	3	12
		La insuficiencia en la utilización de la aplicación de la plataforma en la red, o intranet, como mecanismo para captar las necesidades y aportes de los clientes para mejorar el servicio y relación.	2	2	3	12
	1.3 Satisfacción de los clientes	No se mide la eficacia de la encuesta como medio para conocer el nivel de satisfacción de los clientes (CEDIS), para verificar su vigencia y crear una forma sistemática de revisión y mejora.	2	2	3	12
2. Liderazgo	2.1 Liderazgo mediante el ejemplo	No se tienen establecidas acciones que permitan promover y evaluar las habilidades de liderazgo que además se refleje en el indicador de Evaluación Gerencial de Habilidades solicitado por el Sistema Integral de Calidad.	2	2	3	12
		La evaluación 360° como mecanismo de integración y desarrollo gerencial, es exclusiva para Jefes. Su cobertura puede ampliarse a otros rangos.	2	2	3	12
		El resultado de nivel de madurez del Sistema Integral de Calidad es 437 y la meta 500. La tendencia es desfavorable, los resultados desde 2008 a 2011 son 341, 455, 461 y 437.	1	2	3	6
		No existen mecanismos de revisión de la conformación del informe de evaluación que apunte a que la información esté completa, que los indicadores estén correctos en sus cálculos, sumas, acumulados, formulación, nombres, comparación y metas.	2	2	3	12
	2.2 Cultura Organizacional	Falta enmarcar las actividades de promoción de los valores y de la cultura organizacional dentro de un plan que cumpla con el ciclo PHVA, procurando que se establezcan metas, mediciones y autoevaluación y en donde se puedan definir la participación y responsabilidad de cada área y nivel y la contribución a los objetivos planteados al respecto.	2	2	3	12
		No se evalúa la efectividad de las herramientas utilizadas para la difusión, capacitación y promoción.	2	2	3	12
		No hay acciones concretas que le permita al equipo gerencial demostrar la vivencia de la cultura organizacional y que a su vez se proyecte en todo el personal incluyendo los terceros.	2	2	3	12

3. Personal	3.1 Reclutamiento y selección	Los planes de involucramiento y participación existentes en la unidad operativa no se reflejan en los resultados esperados y diagramados en los indicadores.	2	1	3	6
		Las herramientas de tratamiento de información y gráficas, no se ajustan a la realidad en periodicidad y forma.	2	1	3	6
		Falta estandarizar el sistema en temas de reclutamiento y selección, procurando obtener mejores resultados y generar aprendizaje.	2	1	3	6
		No se evidencian ciclos de mejora para el desempeño del sistema impactando en los indicadores.	2	1	3	6
	3.2 Capacitación y desarrollo	Faltan mecanismos de evaluación de las actividades que desarrolla este sistema para mejorar los resultados del proceso y la toma de decisiones.	2	1	3	6
		El plan de capacitación no incluye las actividades de formación directamente relacionadas con las competencias necesarias para cada cargo y persona, buscando la aplicación consistente del DNC.	2	1	3	6
		La cobertura de los instructores certificados por KOF y el SENA es baja y no tiene el impulso necesario.	2	1	3	6
		La fragilidad de los planes de desarrollo creados a fin de cumplir con el programa de capacitación del personal clave.	2	1	3	6
	3.3 Involucramiento y participación	Falta un mecanismo formal para responder a las iniciativas del personal e incentivar la creatividad e innovación.	2	1	2	4
		No existe un plan de comunicación formal para mantener informado al personal, fomentar la cooperación y el compromiso entre todos.	2	1	2	4
		No se impulsa el uso de herramientas ya establecidas como el buzón de sugerencias para incentivar la participación del personal, clasificando las solicitudes y cuantificando los beneficios esperados, retroalimentando y promoviendo la participación.	2	1	2	4
	3.4 Desempeño y reconocimiento	Fortalecer el trabajo de los grupos de mejora divulgando formalmente los resultados esperados y obtenidos, estableciendo programas de reconocimiento a partir de los resultados.	2	1	3	6
		No se cuenta con una metodología para medir los impactos generados desde la ejecución de los programas de reconocimientos sobre el desempeño de los colaboradores.	2	1	3	6
		No hay cumplimiento con el cronograma de ejecución de las revisiones verticales a fin de evaluar y retroalimentar el desempeño de los colaboradores.	2	1	3	6
		No se ha aplicado la evaluación grupal de desempeño, creada para fortalecer el trabajo en equipo.	2	1	3	6
	3.5 Calidad de vida	De acuerdo con la lista de chequeo como mecanismo para validar la reacción de la planta frente a situaciones de emergencia, no se han realizado los simulacros.	2	1	3	6
		No se ha ideado el mecanismo para documentar las insatisfacciones del personal detectadas en las encuestas y grupos primarios.	2	1	3	6
Promover los planes de involucramiento y participación existentes en la unidad operativa de tal manera que se reflejen en los resultados esperados y diagramados en los indicadores.		2	1	3	6	

4. Información y conocimiento	4.1 Utilización y análisis de la Información	No existe un procedimiento de actualización permanente de la documentación del sistema teniendo en cuenta que ya se han definido los parámetros en enfoque mediante el Sistema Homologado.	2	2	3	12
		La información no es consistente desde todas las fuentes incluyendo la generación de los informes de los sistemas para el proceso de evaluación Sistema Integral de Calidad.	2	2	3	12
		No son claras las interacciones con los demás sistemas de la Unidad teniendo en cuenta que apoyan la gestión de los mismos al ofrecer información para la toma de decisiones.	2	2	3	12
		Diseñar o mejorar un procedimiento de actualización permanente de la documentación del sistema teniendo en cuenta que ya se han definido los parámetros en enfoque mediante el Sistema Homologado.	2	2	3	12
		No se asegura la confiabilidad de los datos ni de la información.	2	2	3	12
	4.2 Conocimiento Organizacional	Falta un mecanismo para administración de la comparación referencial de métodos e indicadores en aras de generar aprendizajes y planes de mejora.	2	2	3	12
		No se incluyen los procesos de referencia e identificación de gaps ni los ciclos de mejora como prácticas de mejora.	2	2	3	12
5. Planeación	5.1 Alineación Organizacional	No se ha definido la manera de revisión y alineación de los esfuerzos ante los cambios como el sistema homologado, procurando una rápida y efectiva respuesta.	2	2	2	8
		Son débiles los métodos y las acciones que se utiliza para dar soporte a las áreas que no se desempeñan de acuerdo a la alineación organizacional.	2	2	2	8
	5.2 Planeación Operativa	No se identifican sistemáticamente las áreas que no se desempeñan de acuerdo a los planes, luego no se aplican decisiones de mejora.	2	2	2	8
		No se verifica la vigencia de las herramientas utilizadas para hacer monitoreo y seguimiento al plan operativo de tal manera que no se pueden tomar decisiones de mejora para facilitar la gestión del CGC.	2	2	2	8
		No hay estrategias orientadas a lograr y mantener niveles y tendencias positivas en la mayoría de los indicadores del sistema.	2	2	2	8
		No se establecen mecanismos que permitan evaluar de manera sistemática las herramientas utilizadas en cada sistema.	2	2	2	8

6. Procesos	6.1 Desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios	No se detallan los beneficios obtenidos o esperados en la descripción de los procesos y ciclos de mejora de tal manera que no se puede comparar con el resultado obtenido en el tiempo, ni se puede verificar su efectividad.	2	1	3	6
		Falta definir según el homologado cuál es el equipo interdisciplinario que implementa los cambios generados a los nuevos procesos.	2	1	3	6
		No se tiene estandarizada la forma como se entrenan los responsables del proceso o servicio nuevo o modificado para asegurar su aplicación y entendimiento.	3	1	3	9
		Faltan recursos suficientes para estandarizar nuevos procesos y servicios.	2	1	3	6
		Cumplimiento a planes de mejora para cierre de gaps.	3	1	3	9
		No hay claridad en cómo el Sistema Gestión de Ingeniería y Mantenimiento Industrial, cubre los cambios en procesos, productos o servicios derivados de los procesos de certificación, homologación, ciclos de mejora y SASSO.	2	1	3	6
	6.2 Procesos clave	El sistema de Desarrollo Humano y Organizacional no asegura que el personal conozca y se mantenga actualizado acerca de los procesos nuevos o modificados, luego no se garantiza su entendimiento.	4	2	2	16
		No se han definido los acuerdos de servicio con la distribuidora, lo que ha contribuido al aumento de mermas.	2	2	2	8
		No existe interacción con el operador logístico, luego se desconoce la operación, evitando generar planes en conjunto.	2	2	2	8
		Incluir los beneficios obtenidos o esperados en los ciclos de mejora en términos en los cuales se pueda comparar en el tiempo.	3	2	2	12
	6.3 Procesos de áreas de apoyo	La carencia del recurso humano impide el seguimiento a cumplimientos legales a terceros.	2	2	2	8
		No se le participa al Sistema de Gestión de Ingeniería y Mantenimiento Industrial acerca de las evaluaciones a los Proveedores.	2	2	2	8
		No se realizan las mediciones de capacidad de procesos de acuerdo con el cronograma establecido.	2	2	2	8
		No se han actualizado los SOP para el proceso de BRISA.	2	2	2	8
		Falta generar acciones para incrementar la cobertura del proceso salud ocupacional en los sistemas de calidad, producción y mantenimiento.	2	2	2	8
	6.4 Proveedores	Revisar el proceso de evaluación, calificación y retroalimentación de proveedores verificando que se cumpla con el ciclo PHVA.	2	1	2	4
		Idear mecanismos de evaluación de clima organizacional del personal de terceros.	2	1	2	4
		No está formalizada la retroalimentación a los proveedores (internos y externos) con el área correspondiente para prevenir la reincidencia de las oportunidades detectadas y fallas de calidad.	3	1	2	6
		Falta ampliar la cobertura del desarrollo de proyectos en conjunto con los proveedores de tal manera que se mejore costos, calidad y el tiempo de respuesta.	2	1	2	4

7.Sustentabilidad	7.1 Responsabilidad ambiental	Revisar la cobertura y alcance de este sistema teniendo en cuenta a los visitantes y terceros.	1	3	3	9
		No se realizan planes de acción según el diagnóstico de la matriz aprovechando así los impactos detectados.	1	3	3	9
		El Plan maestro del entorno incluyendo el proceso de Osmosis Inversa se encuentra desactualizado.	1	3	3	9
		No se garantiza la disposición final de los componentes electrónicos generados como desechos sólidos.	1	3	3	9
		La cobertura del sistema no cubre a la comunidad, clientes, proveedores y otros vinculados.	1	3	3	9
		No se tiene establecido dentro del MIRC procedimientos para responder ante eventuales situaciones de emergencia o accidentes ambientales.	2	3	3	18
	7.2 Responsabilidad social	No se han definido los principales integrantes de la comunidad, por lo que no se administra eficientemente el sistema y las relaciones con la comunidad.	2	1	3	6
		No se ha revisado la cobertura y alcance de este sistema teniendo en cuenta a los vinculados y terceros.	2	1	3	6

8. Resultados	8.1 Resultados de productos y servicios	La tendencia desfavorable en los indicadores de: - Índice de calidad de producto - Índice de calidad de empaque - Índice de desabasto	2	1	3	6
	8.2 Resultados en procesos y productividad	La tendencia desfavorable en los indicadores de: - Productividad - Eficiencia de línea total planta - Productividad - Calificación, evaluación de proveedores - Costo de fletes - Costo de no calidad internos - Costo de cajas físicas movilizadas	4	2	3	24
	8.3 Resultados en personal	La tendencia desfavorable en los indicadores de: - Costo total de mano de obra - Días perdidos por enfermedad profesional - IAS - Índice de rotación - Clima organizacional - Calidad de Vida - Cultura organizacional - Cumplimiento CCT Pacto - Costo de producción	2	1	3	6
		No se han implementado los indicadores de: - Costo total de mano de obra propio - Costo total de mano de obra terceros - Costo total de mano de obra a ventas - Calidad Organizacional	2	1	3	6
	8.4 Resultados de satisfacción de los clientes	No se evidencia la relación causal de los resultados con el desarrollo del enfoque	2	1	3	6
		La tendencia desfavorable en los indicadores de: - Cumplimiento al programa de fleteo - Número de quejas del consumidor atribuidas a la planta	2	1	3	6
	8.5 Resultados de sustentabilidad	La tendencia desfavorable en los indicadores de: - Rendimiento de agua - Porcentaje de reciclado - Gramos de residuo sobre litros de bebida - Costo de la PTAR por metro cúbico tratado	2	1	3	6
		Falta implementar el indicador de Eventos realizados con la comunidad.	2	1	3	6
	8.6 Resultados financieros	No se han implementado los indicadores de: - Costos y gastos variables como % de ingresos - Capital de trabajo - Ebitda	2	1	4	8
		La tendencia desfavorable del indicador de costo de producción.	2	1	4	8

6.5 PLANES DE MEJORAMIENTO

Según los resultados obtenidos y reflejados en la Tabla 5, Consolidado Informes de Evaluación SIC del año 2008 al año 2011 en Coca Cola FEMSA Bucaramanga, se generan entonces, las siguientes oportunidades de mejora:

1. No hay propuestas de Ciclos de mejora que busquen el desarrollo en el conocimiento de los clientes.
2. No se documentan los reclamos o solicitudes de los clientes.
3. El Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional no asegura que el personal conozca y se mantenga actualizado acerca de los procesos nuevos y modificados, luego no se garantiza su entendimiento.
4. No se tiene establecido dentro del Manejo de incidentes y Resolución de Crisis –MIRC, procedimientos para responder ante eventuales situaciones de emergencia o accidentes ambientales.
5. La tendencia desfavorable en los indicadores de: * Productividad * Eficiencia de línea total planta * Calificación, evaluación de proveedores * Costo de fletes * Costo de no calidad internos * Costos de Cajas físicas movilizadas durante el año 2010 y se han registrado Planes de Avance de Calidad (PAC) no eficientes.

Partiendo de lo anterior se creó un Plan de Mejoramiento por cada oportunidad identificada la cual se denomina Ficha de mejoramiento. En cada una de las fichas se determina Justificación del Plan que indica el por qué es importante para Coca Cola FEMSA Bucaramanga realizar este mejoramiento, beneficios que especifican que se va a ganar con su implementación (Eficiencia), análisis de causas, donde se ha determinado como metodología la “Lluvia de ideas”, que es la empleada por Coca Cola FEMSA Bucaramanga en estos casos y es aquí donde se incluyen las ideas formuladas por las autoras de esta monografía, a partir de sus conocimientos adquiridos a través de la Especialización en Gerencia Integral de la

Calidad y su experiencia en las diferentes áreas administrativas y de producción para las cuales laboran en la empresa donde se ha elaborado este trabajo.

A continuación y dentro del Plan de Mejoramiento, se presenta el Plan de Acción, donde a partir de cada causa determinada por las autoras, se define una serie de actividades desde las que se determina un responsable, los recursos requeridos, el periodo de tiempo necesario para su ejecución y las evidencias que se obtendrán con su realización y los Mecanismos de verificación de que la mejora si se ha implementado, con una metodología de seguimiento definida, un responsable y una fecha de seguimiento.

En este Plan de Mejoramiento, se logra enlazar todo lo exigido para determinar que se supere la oportunidad de mejora y se logre alcanzar el deseado avance positivo en el Sistema Integral de Calidad de Coca Cola FEMSA en la Planta embotelladora de Bucaramanga y son los aportes que generan los investigadores frente a los hallazgos obtenidos.

PLAN DE MEJORAMIENTO No. 1

OPORTUNIDAD DE MEJORA:

No hay propuestas de Ciclos de mejora que busquen el desarrollo en el conocimiento de los clientes

JUSTIFICACION:

La finalidad del conocimiento de los clientes es tener un marco objetivo y cuantificable que permita evaluar y segmentar la base de clientes. Para COCA COLA FEMSA Bucaramanga, es importante identificar el valor del cliente cada vez que se interactúe con él, con el fin de atenderlo del modo más adecuado, establecer sus necesidades y priorizarlas frente a los demás clientes.

BENEFICIOS ESPERADOS:

- Conocimiento profundo de los clientes de la Planta embotelladora de Bucaramanga y administrar su información más relevante.
- La comunicación inmediata de los pedidos emergentes generados por la distribuidora con el objetivo de dar respuesta de manera oportuna y no afectar el desempeño de los procesos posteriores.
- Aumento de la satisfacción del cliente y determinar la efectividad de los PAC implementados.
- Actualizar la base de clientes con el fin de identificar las necesidades de los mismos en el corto, mediano y largo plazo; determinando la forma de priorizar estas necesidades.
- Reducción de sobrecostos por cambios de la programación de producción planteada por el Centro de Planeación Operativa (CPO), sede Bogotá.
- El mejoramiento continuo de los procesos implicados en el: cumplimiento de las necesidades de los clientes.

ANALISIS DE CAUSAS:

1. Fallas en las fuentes de información entre el CPO y el Área comercial.
2. Falta de información relevante de los CEDIS hacia Distribución.
3. No hay responsable asignado y delegado con funciones y responsabilidades definidas para atención de los requerimientos.
4. Excesiva documentación para el control de las actividades de planificación de la producción de acuerdo a las necesidades del cliente.
5. No se han considerado los riesgos asociados a la ubicación de la planta desde el punto de vista infraestructura vial.
6. No existe conocimiento de la metodología PHVA para el registro de los Ciclos de Mejora de parte de los responsables de los procesos.

PLAN DE ACCION:

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
1	Socialización de las fuentes de información de inventarios	Auxiliar de inventarios	Informáticos Humanos	30 días	Registros de capacitación
	Asignación de contactos directos eficientes	Jefe de Operaciones	Financieros Humanos	60 días	Modificaciones contractuales
2	Revisión de los formatos de captura de la información	Administrador Documental	Informáticos Humanos	15 días	Informe de la Revisión
	Ajuste de los campos de captura de la información	Administrador Documental	Informáticos Humanos	15 días	Formatos Actualizados
	Socialización de los cambios a los responsables	Coordinador de operaciones	Humanos	15 días	Registros de capacitación
	Seguimiento del diligenciamiento adecuado de la información	Coordinador de operaciones	Informáticos Humanos	60 días	Registros actualizados
3	Revisión de las funciones de los responsables actuales	Jefe de Operaciones	Humanos	15 días	Registros de capacitación
	Ajuste y aprobación de las modificaciones realizadas sobre los manuales de funciones y responsabilidades	Jefe de Recursos Humanos	Informáticos Humanos	30 días	Manuales de funciones actualizados
	Socialización de los cambios a los responsables	Jefe de Operaciones	Tiempo	8 días	Registros de capacitación
	Revisión de la aplicación de los formatos nuevos y su adecuado diligenciamiento.	Administrador Documental	Informáticos Humanos	15 días	Formatos actualizados

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
4	Revisión de los documentos Asociados para la planificación de las actividades	Especialista SIC	Informáticos Humanos	15 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Adecuación de los registros a las necesidades actuales de información de entrada a producción	Jefe de Operaciones	Informáticos Humanos	60 días	Formatos actualizados
	Socialización de los cambios a los responsables	Jefe de Operaciones	Tiempo Humanos	15 días	Registros de capacitación
5	Capacitación sobre identificación de riesgos a los responsables de los procesos	Especialista SIC	Tiempo Financieros Humanos	15 días	Registros de capacitación
	Identificación de los riesgos asociados a las actividades	Coordinadores de operaciones	Financieros Humanos	30 días	Análisis de riesgos
	Establecimiento de los controles para la mitigación de los riesgos identificados	Jefe de Operaciones	Tiempo Financieros Humanos	60 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Verificación de los controles implementados y su impacto	Jefe de Operaciones	Tiempo Humanos	60 días	Puntos de control identificables
6	Socialización de la metodología y profundización en la toma de conciencia	Analista Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
	Capacitación sobre la identificación de PAC	Analista Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Registros de capacitación

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
6	Seguimiento a los registros de los ciclos de mejora detectados	Especialista Sistema Integral de Calidad	Tiempo Humanos Informáticos	60 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Retroalimentación de los PAC identificados y socialización con cada uno de los jefes de los procesos	Jefe de Calidad	Tiempo Humanos	15 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD					
Mecanismo Seguimiento semestral a la ejecución de las actividades					
Responsable Jefe de Calidad					
Fecha					

PLAN DE MEJORAMIENTO No. 2

OPORTUNIDAD DE MEJORA:					
No se documentan los reclamos o solicitudes de los clientes.					
JUSTIFICACION:					
Un reclamo o solicitud de un cliente para su registro debe ingresar a través del call center, es importante conservar la trazabilidad de cada uno de estos desde el momento en que el cliente decide llamar para formalizar el reclamo o solicitud del cliente, con el fin de evitar la recurrencia.					
BENEFICIOS ESPERADOS:					
Formalizar una base de datos donde se identifiquen fácilmente las solicitudes o reclamos más relevantes, discriminados por causas, cliente, tiempo de repetición, entre otros, con el objetivo de encontrar acciones para prevenir su repetición. Mejorar el desempeño de los factores de clave éxito en el mercado actual y asegurar la competitividad					
ANALISIS DE CAUSAS:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la metodología de atención al cliente en cuanto reclamos 2. Actividades dispendiosas para la aplicación de la metodología 3. Competencia del personal que atiende las relaciones con los clientes 4. Falta de seguimiento de las actividades planificadas 5. Indicadores que no aportan información relevante 					
PLAN DE ACCION:					
CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
1	Socialización de la metodología empleada actual.	Jefe de Calidad	Humano Tiempo	15 Días	Registros de capacitación
2	Revisión de la adecuación de la metodología a las necesidades de Coca Cola FEMSA Bucaramanga	Gerencia Nacional de Calidad	Humanos Tiempo	15 Días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Realización de ajustes en la metodología	Jefe de Calidad	Humano Tiempo	30 Días	Metodología actualizada

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
2	Socialización de cambios generados enfocados en la adecuación de la misma	Analista Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
3	Revisión de los perfiles de los cargos con sus funciones y responsabilidades	Jefe Recursos Humanos	Tiempo Humanos	60 días	Informe de revisión y compromisos adquiridos
	Ajustes de los perfiles y metodología para el desarrollo de competencias	Gerencia Nacional de Recursos Humanos	Tiempo Humanos	90 días	Documentación de Perfiles actualizados
	Capacitación al personal involucrado sobre la metodología de atención	Analista Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
4	Socialización de la metodología a nivel administrativo	Gerente planta	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
	Establecimiento de actividades de seguimiento y control de la metodología	Especialista SIC	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Identificación de causas de incumplimientos de la metodología	Especialista SIC	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Análisis de causas
	Registro de los resultados de las actividades de seguimiento	Especialista SIC	Tiempo Humanos	1 día	Acta de reunión y compromisos adquiridos
5	Revisión del esquema de indicadores de cumplimiento de actividades	Especialista SIC	Tiempo Humanos	15 días	Informe de la revisión

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO IMPLEMENTACION	EVIDENCIA
5	Ajuste de formulas y/o metas de indicadores enfocados en la satisfacción y participación en el mercado	Especialista SIC	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Formulación de indicadores actualizada
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD					
Mecanismo : Seguimiento semestral a las actividades					
Responsable: Jefe de Calidad					
Fecha					

PLAN DE MEJORAMIENTO No. 3

OPORTUNIDAD DE MEJORA					
El Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional no asegura que el personal conozca y se mantenga actualizado acerca de los procesos nuevos y modificados luego no se garantiza su entendimiento.					
JUSTIFICACION: La constante actualización de la información busca involucrar a todo el personal en el logro de las metas y planes de mejora, lo que a su vez acompañado de capacitación para desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y actitudes del personal, buscan contribuir en el logro de objetivos, estrategias y la mejora continua de la unidad.					
BENEFICIOS ESPERADOS:					
Tener personal comprometido e implicado con Coca –cola – FEMSA Bucaramanga					
Personal que es responsable con su propio desempeño					
Personal participativo que contribuya a la mejora continua					
Medir cuantitativamente los resultados del proceso de aprendizaje					
Promoción del trabajo en equipo y el fomento de la sinergia entre las personas					
ANALISIS DE CAUSAS:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha establecido un plan de actualización de instructivos al personal de manera oportuna. 2. No se han mostrado relaciones entre los procesos internos 3. No se tiene un mecanismo de retroalimentación de la información transmitida 4. No se tienen canales de participación del personal donde expresen sus aportes. 					
PLAN DE ACCION:					
CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Revisión del esquema de comunicación interna	Jefe de Recursos Humanos	Tiempo Humano	5 días	Informe de la revisión
	Verificar in situ inspecciones documentales de versiones de documentos	Administrador documental	Tiempo Humanos Informáticos	10 días	Documentos con versione vigentes

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Socializar en el personal los resultados obtenidos de la revisión	Analista de Recursos Humanos	Tiempo Humanos	15 días	Registros de capacitación
	Ajustar el procedimiento de gestión de la comunicación	Jefe de Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Procedimiento actualizado
2	Socialización del mapa estratégico de la planta	Jefe de Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos Económicos	15 días	Registros de capacitación
	Reafirmar las relaciones y contactos entre los diferentes procesos	Analista de Recursos Humanos		5 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Profundización de la importancia del trabajo en equipo o con otros.	Analista de Recursos Humanos		5 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
3	Revisión de la adecuada metodología empleada para la transmisión de la información	Jefe de Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Informe de la revisión
	Implementación de mecanismos de retroalimentación y control del proceso de gestión de la información.	Jefe de Recursos Humanos		15 días	Procedimiento Actualizado
	Socialización de la nueva metodología para su aplicación	Analista de Recursos Humanos		15 días	Registros de capacitación
4	Revisión del procedimiento de comunicación, participación y consulta implementados de otros sistemas de gestión	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Informe de la revisión

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
4	Ajuste hacia el SIC de la organización.	Especialista SIC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Actualización de la información en el SIC
	Socialización de los cambios en la organización.	Especialista SIC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
	Diseño de indicadores de satisfacción y participación de personal.	Analista SIC y Jefe de Recursos Humanos	Tiempo Humanos Informáticos	30días	Fichas de indicadores
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD					
Mecanismo: Seguimiento semestral a las actividades					
Responsable: Jefe de Recursos Humanos					
Fecha					

PLAN DE MEJORAMIENTO No. 4

OPORTUNIDAD DE MEJORA					
No se tiene establecido dentro del Manejo de Incidentes y Resolución de Crisis MIRC procedimientos para responder ante eventuales situaciones de emergencia o accidentes ambientales.					
JUSTIFICACION					
El manejo de incidentes está orientado a reducir- reciclar-reusar los recursos, mejorar los ecosistemas y desarrollo sustentable y este es un requisito que se requiere para alinearlos con los programas de la compañía y su enfoque hacia el Sistema de Gestión Ambiental.					
BENEFICIOS ESPERADOS:					
Cumplimientos de los requisitos del Sistema de Gestión Ambiental de la planta					
Identificar situaciones potenciales de emergencias ambientales					
Implementar acciones de mitigación ante la materialización de emergencias.					
Conocimiento de consecuencias de operación en condiciones anormales					
ANALISIS DE CAUSAS					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento del requisito en normas de Gestión ambiental 2. No se han considerado la naturaleza de los peligros en la planta como tanques de almacenamiento de sustancias peligrosas y gases comprimidos 3. No se ha identificado y valorado la probabilidad de situaciones de emergencias o accidentes 4. No se han realizado simulacros de respuesta ante emergencias 					
PLAN DE ACCION					
CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Capacitación del personal líder de procesos en los deberes de la norma de Gestión ambiental	Líder ambiental Nacional	Tiempo Humanos Económicos	15 días	Registros de capacitación
	Diseñar e implementar un procedimiento que dé respuesta al deber de la norma de Gestión ambiental.	Especialista ambiental	Tiempo Humanos Informáticos	60 días	Procedimiento cumplimiento norma de gestión ambiental

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Socializar el procedimiento diseñado en todos los niveles de la planta	Especialista ambiental	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Registros de capacitación
	Verificar el grado de implementación del procedimiento	Líder ambiental Nacional	Tiempo Humanos Económicos	15 días	Listas de chequeo
2	Realizar un diagnostico e inventario de sustancias empleadas en la planta	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Listado de sustancias utilizadas en la planta
	Definir y determinar los aspectos e impactos ambientales que significan el uso de las sustancias y gases.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Matriz de impactos y aspectos ambientales para sustancias y gases
	Definición de criterios de control operacional para el uso de las sustancias y gases en la planta.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Listado de criterios de control para el uso de sustancias y gases
	Establecer mecanismos de seguimiento y medición de las medidas adoptadas de control.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Medidas de control establecidas
	Socializar los procedimientos y herramientas de seguimiento y medición en todos los niveles de la planta.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
3	Diseñar e implementar un mecanismo de valoración de impactos que tenga el uso de sustancias y gases en la planta.	Especialista S&SO Especialista Ambiental	Tiempo Humanos Informáticos Económicos	30 días	Procedimiento de valoración de impactos para uso de sustancias y gases

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
3	Establecer planes de contingencia ante los resultados obtenidos en la valoración.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Planes de acción correctivos y preventivos
	Socializar la significancia obtenida en todos los niveles de la organización.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Registros de capacitación
4	Elaborar un cronograma de actividades de simulacros acorde con la valoración de los impactos obtenida.	Equipo MIRC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Cronograma de actividades para simulacros
	Socializar el cronograma a las partes interesadas internas y externas de la planta.	Equipo MIRC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Realizar el simulacro y tomar nota de las acciones realizadas durante el mismo.	Equipo MIRC	Tiempo Humanos Informáticos	1 día	Informe, fotos, films
	Socializar los resultados del simulacro con el personal involucrado	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
	Registrar los ciclos de mejora acordes a los resultados obtenidos.	Especialista S&SO	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Registro de capacitación
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD					
Mecanismo: Seguimiento semestral a las actividades					
Responsable: Especialista SA&SO					
Fecha					

PLAN DE MEJORAMIENTO No. 5

OPORTUNIDAD DE MEJORA					
La tendencia desfavorable en los indicadores de: * Productividad * Eficiencia de línea total planta * Calificación, evaluación de proveedores * Costo de fletes * Costo de no calidad internos * Costos de Cajas físicas movilizadas durante el año 2010 y se han registrado PAC no eficientes.					
JUSTIFICACION					
En la planta de Coca Cola FEMSA de Bucaramanga no se ha logrado la obtención de resultados según lo establecido internamente, generando sobrecostos por retrasos y reproceso impactando hasta el consumidor final por la poca efectividad de las acciones tomadas. Es indispensable controlar las actividades de manera efectiva y contribuir con las estrategias trazadas aportando a la sostenibilidad de la planta.					
BENEFICIOS ESPERADOS					
Evaluar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas eficiente y efectivamente.					
Comprender tendencias sociales y económicas locales de manera pertinente para las actividades de la organización.					
Hacer seguimiento al estado de progreso y avance de los PAC implementados para el control de los recursos asignados.					
Ventaja en el desempeño de los procesos debido a la mejora continua					
Flexibilidad para reaccionar frente a los cambios de manera acertada.					
ANALISIS DE CAUSAS:					
1. Las metas de los indicadores no son acordes con la realidad actual de los procesos					
2. Desconocimiento del personal sobre el incumplimiento de las metas trazadas.					
3. La información de los indicadores no aportan información relevante para la toma de acciones por los líderes de los procesos					
4. Desconocimiento del personal en la aplicación de la metodología para la toma de acciones y registros de las mismas					
5. No se realiza seguimiento oportuno en los PACs implementados					
PLAN DE ACCION					
CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Revisión de las metas trazadas en los indicadores establecidos	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
1	Ajuste de las metas de manera que sean medibles, alcanzables, retadoras, temporales y eficaces.	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Listado de metas establecidas
	Socialización de las fichas de los nuevos indicadores	CGC		15 días	Registros de capacitación
	Seguimiento a los resultados obtenidos.	Jefe de Calidad		30 días	Análisis de resultados de indicadores
2	Presentación del impacto generado sobre la organización por el incumplimiento de los indicadores.	Gerencia local	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Registro de asistencia a la reunión
3	Revisión del esquema de seguimiento y medición implementado en los procesos	Líderes de los procesos	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Informe de la revisión
	Ajustes en la hoja de vida de los indicadores en formulas y metas	Líderes de los procesos		30 días	Fichas de indicadores actualizadas
	Socialización de los objetivos y las clases de indicadores definidos.	Líderes de los procesos		15 días	Registros de capacitación
	Revisión de los indicadores implementados y control de cambios cuando apliquen sobre los mismos.	Jefe de calidad		30 días	Informe de la revisión
4	Socializar el mecanismo de PACs como herramienta de mejora continua.	Especialista SAC	Tiempo Humanos Informáticos	8 días	Registros de capacitaciones
	Resocializar y profundizar en la toma de conciencia sobre el registro de las acciones.	Especialista SIC		8 días	Registros de capacitaciones

CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	PERIODO DE TIEMPO	EVIDENCIA
4	Evaluar los PACs implementados frente a incumplimientos de los resultados esperados.	Gerencia Local	Tiempo Humanos Informáticos	10 días	Acta de reunión y compromisos adquiridos
5	Revisión de la metodología empleada para la aplicación de los PACs	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Informe de la revisión
	Inclusión de mecanismos de control de las actividades planificadas incluyendo fechas y responsables de cumplimiento.	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	15 días	Actualización del listado de los mecanismos de control
	Seguimiento a las actividades planificadas y elaboración de informes de estados de avance en los grupos primarios	CGC	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Listas de chequeo
	Establecer mecanismos de medición de eficiencia y efectividad de las acciones de manera oportuna.	Gerencia Local	Tiempo Humanos Informáticos	30 días	Mecanismos de medición de eficiencia y efectividad
VERIFICACION DE LA EFECTIVIDAD					
Mecanismo: Seguimiento semestral a las actividades					
Responsable: Jefe de calidad					
Fecha					

6.6 CORRELACION DE INDICADORES

Indicador de Sistema: Indicador de gestión que permite evaluar el desempeño y facilita determinar el logro de los objetivos propuestos. En FEMSA se define como, indicador que mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

Indicador de Resultado: Indicador que permite la evaluación cuantitativa acerca del logro del objetivo y permite obtener resultados de desempeño, financiero, eficiencia, calidad, seguridad, sostenibilidad. En Coca Cola FEMSA se define como, indicador para medir el impacto y comportamiento cuantitativo, muestra los resultados de los procesos.

Como una mejora del sistema integral de calidad se ha incluido en la Herramienta de criterios de desempeño de Coca Cola FEMSA un catálogo de los indicadores con los cuales se demuestra el desempeño, se genera información, se visualizan tendencias y definen criterios de operación.

En la tabla 6 se muestra una correlación de los indicadores de sistema frente a los indicadores de resultado que permite observar que no hay una relación causal entre todos los indicadores de sistema con el logro de los resultados propuestos, se observa que hay demasiados indicadores donde la gestión no está relacionada con la medición del desempeño.

Tabla 6. Correlación de Indicadores de Sistema frente a indicadores de resultado

INDICADORES RESULTADO	8.1 Resultado Productos y Servicios	8.2 Resultado procesos y productividad	8.3 Resultado personal	8.4 Resultado Satisfacción Clientes	8.5 Resultado sustentabilidad	8.6 Resultado Financiero
INDICADORES SISTEMA						
1.1 Clientes en base de datos con información completa						
1.1 Necesidades principales resueltas						
1.2 Cumplimiento de compromisos efectuados en las visitas a las distribuidoras				X		
1.2 Cumplimiento al programa de fleteo						
1.2 Quejas resueltas				X		
1.3 Cumplimiento a planes de acción de satisfacción				X		
2.1 Revisiones verticales realizadas						
2.1 Participación del gerente y su equipo en el sistema Integral de Calidad						
2.1 Planes de acción terminados vs planes de acción acordados con auditoria		X				
2.2 Cumplimiento al plan de acción derivado de los resultados de la encuesta						
3.1 Tiempo promedio de contratación		X				X
3.2 Cumplimiento al plan de desarrollo del personal clave						

INDICADORES RESULTADO	8.1 Resultado Productos y Servicios	8.2 Resultado procesos y productividad	8.3 Resultado personal	8.4 Resultado Satisfacción Clientes	8.5 Resultado sustentabilidad	8.6 Resultado Financiero
INDICADORES SISTEMA						
3.3 Cumplimiento al plan de comunicación						
3.4 Cantidad de personal que es evaluado a través de Factores Claves						
3.5 Cumplimiento al plan de mejora del clima organizacional			X			
4.1 Personal certificado en la utilización de los sistemas de información						
4.2 Cantidad de proyectos o prácticas documentadas por área			X			
5.1 Planes terminados a tiempo						
5.2 Cumplimiento y control de presupuesto						

7 CONCLUSIONES

El impacto que ha tenido la implementación del sistema integral en planta Bucaramanga ha sido positivo puesto que ha aportado en la evolución del modelo de excelencia, el control de los procesos de Coca Cola FEMSA y esta es la razón por la que se generaron acciones de mejora enfocadas hacia la gestión de los factores clave de éxito del sistema implementado.

A partir del análisis de reportes de retroalimentación de las evaluaciones al SIC se identificó como fortaleza la alineación del Comité Gerencial de Calidad frente al SIC y como oportunidad más relevante documentar los ciclos de mejora cumpliendo con los lineamientos, incluyendo beneficios obtenidos, las cuales impactan significativamente en el resultado de los factores claves de éxito de la planta.

El factor de administración bajo criterios definidos ha influido de manera positiva ya que ha permitido avanzar bajo un modelo homologado y mejorar el desempeño de los procesos; logrando ubicarse como una organización que se encuentra en la etapa de despliegue frente a la madurez del sistema de gestión de calidad. Los planes de mejoramiento aquí planteados, consolidan las acciones derivadas del análisis realizado a partir de los informes de evaluación anuales desde el 2008 y hasta el 2011

Durante el análisis de correlación de indicadores se identificó que no hay relación causal entre todos indicadores de sistema frente a los indicadores de resultado debido al esquema actual el cual es intuitivo, hasta ahora está empezando a mostrar tendencias, no aporta información relevante para la toma de acciones de manera eficaz y oportuna en cuanto metas y formulas.

Mediante la validación de una tabla de valoración se lograron identificar y proponer oportunidades de mejora estratégicas que permitirán promover y profundizar los lineamientos de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga hacia el cumplimiento de los requisitos de todas las partes interesadas.

Las actividades aquí propuestas contribuyen a entender cómo está diseñado el sistema integral y en qué grado responde al cumplimiento de dichos requisitos.

Tabla 7. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones

OBJETIVO GENERAL		CONCLUSION
<p>Evaluar el impacto que ha tenido la implementación del Sistema Integral de Calidad en Coca Cola FEMSA Bucaramanga, durante el período comprendido del 01 de enero de 2008 hasta el 31 de diciembre del 2011 que permita proponer acciones de mejora frente a los factores claves de éxito más significativos.</p>		<p>El impacto que ha tenido la implementación del sistema integral en planta Bucaramanga ha sido positivo puesto que ha aportado en la evolución del modelo de excelencia, el control de los procesos de Coca Cola FEMSA y esta es la razón por la que se generaron acciones de mejora enfocadas hacia la gestión de los factores clave de éxito del sistema implementado.</p>
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CONCLUSIONES
<p>Analizar los reportes de retroalimentación de las evaluaciones anuales a cada uno de los criterios que conforman el SIC, para identificar las fortalezas y oportunidades que hayan causado impactos relevantes en el Sistema Integral de Calidad.</p>	<p>Análisis y cuadro comparativo de los informes de retroalimentación de las evaluaciones anuales al SIC. Se evidencia en el Anexo A. análisis informes de evaluación sistema integral de calidad Bucaramanga Pág. 83</p>	<p>A partir del análisis de reportes de retroalimentación de las evaluaciones al SIC se identificó como fortaleza la alineación del Comité Gerencial de Calidad frente al SIC y como oportunidad más relevante documentar los ciclos de mejora cumpliendo con los lineamientos, incluyendo beneficios obtenidos, las cuales impactan significativamente en el resultado de los factores claves de éxito de la planta</p>
<p>Identificar los factores que han influido tanto positiva como negativamente en el desarrollo del Sistema, para medir la evolución y la mejora del Sistema Integral de Calidad desde el 2008 hasta el 2011</p>	<p>Identificación de los criterios más relevantes mediante la aplicación de una matriz que clasifica los hallazgos de acuerdo a la frecuencia, importancia y nivel de madurez. Se evidencia en el</p>	<p>El factor de administración bajo criterios definidos ha influido de manera positiva ya que ha permitido avanzar bajo un modelo homologado y mejorar el desempeño de los procesos; logrando ubicarse como una organización que se encuentra en la etapa de despliegue</p>

	comentario sobre el Análisis Informes de evaluación SIC Bucaramanga, del numeral 6.4 página 41.	frente a la madurez del sistema de gestión de calidad. Los planes de mejoramiento aquí planteados, consolidan las acciones derivadas del análisis realizado a partir de los informes de evaluación anuales desde el 2008 y hasta el 2011
Realizar un análisis de correlación de los Indicadores de Sistema frente a Indicadores de Resultados para verificar si aplican o dan respuesta a los factores claves de éxito del negocio	Revisión de la ficha técnica de los indicadores y elaboración de una matriz de comparación entre indicadores de sistema e indicadores de resultado. Esto se evidencia en el tema Correlación de Indicadores, numeral 6.6 página 73.	Durante el análisis de correlación de indicadores se identificó que no hay relación causal entre todos indicadores de sistema frente a los indicadores de resultado debido al esquema actual el cual es intuitivo, hasta ahora está empezando a mostrar tendencias, no aporta información relevante para la toma de acciones de manera eficaz y oportuna en cuanto metas y formulas.
Proponer acciones de mejora de desempeño del Sistema Integral de Calidad en Coca-Cola FEMSA Bucaramanga para aumentar la capacidad de la organización en el cumplimiento de sus requisitos.	Se creó un Plan de Mejoramiento por cada oportunidad identificada denominado Ficha de mejoramiento. En cada ficha se Justifica la importancia que tiene para Coca Cola FEMSA Bucaramanga realizar este mejoramiento y los beneficios esperados. Esto se evidencia con los Planes de Mejoramiento numeral 6.5 página 55.	Mediante la validación de una tabla de valoración se lograron identificar y proponer oportunidades de mejora estratégicas que permitirán promover y profundizar los lineamientos de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga hacia el cumplimiento de los requisitos de todas las partes interesadas. Las actividades aquí propuestas contribuyen a entender cómo está diseñado el sistema integral y en qué grado responde al cumplimiento de dichos requisitos.

8 RECOMENDACIONES

Se recomienda socializar y actualizar los términos empleados en el glosario del SIC de Coca Cola FEMSA con el objetivo de alinearse con los estándares internacionales trazados por la ISO. Esta sería una actividad de la gerencia nacional de certificación y los especialistas SIC de cada planta; debería realizarse en todos los niveles de la organización y así garantizar que todos los relacionados con los procesos de manufactura, hablen el mismo idioma.

Se recomienda la articulación del Sistema SIC con estándares internacionales ISO y sea considerado como elemento de entrada para la revisión por la dirección y se asignen recursos para su implementación. Esta actividad la debería realizar la gerencia nacional de calidad en equipo con el gerente de certificación, gerente de planta y especialistas SIC, aprovechando el conocimiento y experiencia adquiridos también por las autoras de esta monografía. Con esto se lograría la consolidación en un solo sistema por procesos para el logro de la implantación adecuada del SIC al igual que el manejo eficiente de los recursos.

Se recomienda hacer una revisión de los indicadores que se llevan actualmente para hallar la relación causal entre indicadores de Sistema y el avance o la mejora de los indicadores de resultados lo que se traduce en el mejor indicador de desempeño para la unidad de negocio. Teniendo en cuenta la herramienta que resultan ser los indicadores, se sugiere que esta tarea la realice cada dueño de sistema, quien tiene un amplio conocimiento de los procesos que apoyan su sistema, facilitando así alimentar y llevar los indicadores con la información confiable y precisa, de forma cualitativa y cuantitativa, a fin de garantizar una toma de decisiones acertada y que genere beneficios a la Planta Manufacturera, ofreciendo así una mejor calidad en sus productos con una mejor eficiencia en su administración.

Se recomienda profundizar en los conceptos de mejoramiento continuo y los registros de este con el fin de avanzar consistentemente en la consecución del reconocimiento como una empresa de clase mundial. El profundizar en estos conceptos sería actividad adecuada para el Jefe de calidad y el Especialista SAC, para quienes su principal fin sería convertir la mejora continua en una cultura que logra reducir productos defectuosos, incrementando la productividad

BIBLIOGRAFIA

COCA COLA FEMSA. Herramienta de Criterios de Desempeño. Distribuidora-Planta- Área Staff 2011. 238 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la calidad. NTC-ISO 9004. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010. 63 p.

JURAN, Joseph M. Juran y la calidad por el diseño. Madrid. Ediciones Díaz de Santos 1992, 575 p.

JURAN, Joseph M., GRZYNA Frank M. y Bringham R.S. Manual de control de la calidad. Segunda edición. Barcelona. Editorial Reverté. 2005. 1065 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación, Ciudad de México. 2003. 599 p.

Revista Ciencia y Técnica Año XVII, No 46, Diciembre 2010. Universidad Tecnológica de Pereira. MEDICIÓN DEL IMPACTO CULTURAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. GLORIA LUCÍA LÓPEZ VELÁSQUEZ Docente Auxiliar Universidad Tecnológica de Pereira.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la

calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia)

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Colombia. 2008 3R Editores., 419 p.

<http://www.monografias.com/trabajos89/ruta-organizaciones-clase-mundial/ruta-organizaciones-clase-mundial.shtml>

<http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM64432011/05.Introduccion.pdf>

<http://www.centrosdeexcelencia.com/Resultados%20empresas%20con%20TQM2000CEX.pdf> Impacto de la Calidad Total (TQM) en los resultados económicos. Según la evolución de los ganadores de premios en Estados Unidos.

Anexos

Anexo A. ANALISIS INFORMES DE EVALUACION SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD BUCARAMANGA

Evaluación 2008

Fecha: Septiembre 1 y 2 de 2008

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CLIENTES	
1.1. Conocimiento Profundo de los Clientes de Manufactura y Logística	
Las mejoras e innovaciones al plan Padrino que buscan cada vez obtener mayor información que permita conocer a los clientes, administrar la relación y conocer el nivel de satisfacción.	No se aplican consistentemente las herramientas diseñadas para conocer las necesidades de los clientes y establecer su nivel de satisfacción.
La promoción de los programas de seguridad, calidad y medio ambiente involucrado en el sistema; divulgado y promovido específicamente en las visitas a los CEDIS.	Falta documentar los ciclos de mejora utilizando la metodología establecida buscando que se muestren beneficios obtenidos o esperados en términos numéricos en el tiempo.
1.2. Administración del servicio y relación con clientes	
La agilización en la atención a los CEDIS en la cual se busca anticiparse a los posibles incumplimientos de los acuerdos de servicio, teniendo en cuenta la información permanente y los reportes de la empresa transportadora	No hay claridad en la interacción de este sistema con los demás sistemas de tal manera que las oportunidades detectadas sean fuente de información o entrada de otro sistema.
El tratamiento de las quejas y reclamos en el cual se implementó la mejora de cierre del proceso por parte del cliente asegurando así la satisfacción y el cierre de ciclo PHVA.	Falta mecanismo para la comunicación y reporte con la compañía transportadora buscando hacer seguimiento y la tomar decisiones según la información histórica acumulada.
1.3. Satisfacción de los clientes	
La disciplina en la aplicación de la encuesta de satisfacción la cual ha permitido conocer el nivel de satisfacción de los diferentes CEDIS y tomar acciones de mejora.	No se mide la eficacia de la encuesta como medio para conocer el nivel de satisfacción de los clientes (CEDIS), para verificar su vigencia y crear una forma sistemática de revisión y mejora.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Las decisiones tomadas para mejorar el indicador de cumplimiento a partir de los resultados y de la retroalimentación obtenida desde los CEDIS en cuanto a tiempos de atención, cumplimiento de programación y la implementación de los programas de calidad, seguridad y medio ambiente.</p>	<p>No se tienen en cuenta las cifras obtenidas para tomar decisiones que afecten positivamente la actividad diaria en beneficio de los resultados de satisfacción de clientes y de reclamos.</p>
2. LIDERAZGO	
2.1. Liderazgo mediante el ejemplo	
<p>La cultura de uso de Planes de Acción, compromiso y actividades de mejora en todos los sistemas garantizando el seguimiento al cumplimiento.</p>	<p>No se ha estandarizado la aplicación de los lineamientos que tienen que ver con la metodología del sistema integral de calidad, la presentación y la interacción en los diferentes sistemas.</p>
<p>La inclusión del tema de valores en las reuniones de CGC promoviendo el entendimiento y divulgación en diferentes actividades cotidianas buscando su uso permanente y así su interiorización.</p>	<p>Falta estructurar metodológicamente los procesos de innovación que son iniciativa de las personas definiendo la metodología y coordinando la capacitación, uso y aplicación con los diferentes sistemas.</p>
<p>Las decisiones de mejora implementadas a partir del informe de retroalimentación del proceso de evaluación reciente involucrando las actividades como un PAC de la planta con seguimiento permanente por parte del CGC.</p>	<p>Falta actualizar permanentemente la información del Sistema Integral de Calidad, se hace solo para el proceso de evaluación.</p>
<p>El uso de las actividades de integración como Open House, para divulgar información y recoger iniciativas de las personas en las que se incluyen temas de Cultura Organizacional, seguridad, calidad, medio ambiente y autocuidado.</p>	<p>Aprovechar el aporte de los indicadores para la toma de decisiones haciendo énfasis en aquellos cuyo resultado es siempre constante.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
2.2. Cultura Organizacional	
El aprovechamiento de convocatorias como Copaso para involucrar temas de promoción de cultura organizacional con seguimiento por parte del CGC.	No se han establecido mecanismos de medición y evaluación de las herramientas utilizadas para promoción de cultura organizacional de forma que con los resultados obtenidos se puedan realizar cambios que afecten positivamente hacia la mejora.
Las herramientas de gestión como reuniones de CGC, EMI, brigadas, reuniones diarias de seguimiento a indicadores, reuniones de los viernes, en donde se fomentan los valores y se promueve la cultura organizacional.	Falta enmarcar las actividades de promoción de los valores y de la cultura organizacional dentro de un plan que cumpla con el ciclo PHVA, procurando que se establezcan metas, mediciones y autoevaluación y en donde se puedan definir la participación y responsabilidad de cada área y nivel y la contribución a los objetivos planteados al respecto.
3. DESARROLLO DEL PERSONAL	
3.1. Reclutamiento y selección	
Los grupos de mejora conformados en la unidad operativa promovidos desde el CGC trabajando en diferentes procesos.	Los planes de involucramiento y participación existentes en la unidad operativa no se reflejan en los resultados esperados y diagramados en los indicadores.
El desarrollo del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) de la unidad operativa para el 98% de los cargos como un avance para el mejoramiento del recurso humano.	Mejorar en el proceso de administración de los expedientes del personal de terceros y de nómina acudiendo a la creatividad e innovación.
3.2. Educación, Capacitación y desarrollo	
El proceso de selección se ejecuta cumpliendo las políticas y procedimientos según los lineamientos de la compañía al respecto.	Faltan mecanismos de evaluación de las actividades que desarrolla este sistema para mejorar los resultados del proceso y la toma de decisiones.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El resultado obtenido en el indicador de cumplimiento al presupuesto de PO que refleja el control permanente de la PO para mantener los estándares de productividad exigidos por la compañía.	Formalizar y reforzar el seguimiento a la realización de los grupos primarios a todos los niveles de la unidad.
3.3. Involucramiento y Participación	
Los grupos de mejora conformada por personal de todas las áreas incluyendo operarios fomentando la creatividad para generar resultados beneficiosos para la planta.	Impulsar el uso de herramientas ya establecidas como el buzón de sugerencias para incentivar la participación, clasificando las solicitudes y cuantificando los beneficios esperados, retroalimentando y promoviendo la participación.
Las visitas a la línea por parte del área de Recursos Humanos como parte del proceso de comunicación permanente buscando recoger quejas, sugerencias y atender oportunamente las solicitudes.	Incluir los datos y explicaciones en el indicador de Beneficios obtenidos en la implementación de proyectos para hacer claridad del aporte del indicador al desarrollo del sistema.
La iniciativa del área de Recursos Humanos para convocar al personal de nómina y terceros a acudir directamente a la oficina a realizar las solicitudes directas dentro de un ambiente de confianza lo cual ha generado un mayor número de solicitudes con la oportunidad de solucionarlas y atenderlas en menor tiempo.	Falta seguimiento al resultado del indicador de Ideas y/o proyectos implementados buscando su aporte en el desarrollo del sistema.
El involucramiento de directivos sindicales en los grupos de mejora como ejemplo para los demás miembros sindicalizados buscando beneficios para la compañía.	
3.4. Desempeño y Reconocimiento	
Revisar el resultado del indicador de Ideas y/o proyectos implementados buscando su aporte en el desarrollo del sistema.	Fortalecer el trabajo de los grupos de mejora divulgando formalmente los resultados esperados y obtenidos, estableciendo programas de reconocimiento a partir de los resultados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La evaluación del desempeño a través de TOPS en donde el resultado está relacionado directamente con las políticas de compensación.	
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
4.1. Conocimiento Organizacional	
El análisis de la información correspondiente a los datos relevantes en la unidad operativa.	No existe un procedimiento de actualización permanente de la documentación del sistema teniendo en cuenta que ya se han definido los parámetros en enfoque mediante el Sistema Homologado.
La documentación del sistema homologado como resumen de los requerimientos del sistema de calidad.	Documentar los ciclos de mejora cumpliendo con los lineamientos del sistema en cuanto a beneficios esperados u obtenidos según el tiempo.
5. PLANEACIÓN	
5.1. Alineación Organizacional	
El análisis de información y la alineación del CGC de la planta en procura del cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Establecer mecanismos que permitan evaluar de manera sistemática las herramientas utilizadas en cada sistema.
El cumplimiento del plan operativo y el seguimiento en las reuniones semanales de CGC y reuniones de los viernes.	Definir formalmente la manera de revisión y alineación de los esfuerzos ante los cambios, como el sistema homologado, procurando una rápida y efectiva respuesta.
5.2. Planeación Operativa	
La comunicación de resultados, indicadores e información general de desempeño de la planta a todo el personal a través de espacios abiertos como el Open House fortaleciendo la estrategia de divulgación.	No se verifica la vigencia de las herramientas utilizadas para hacer monitoreo y seguimiento al plan operativo de tal manera que se puedan tomar decisiones de mejora para facilitar la gestión del CGC.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
6. PROCESOS	
6.1. Desarrollo de Procesos y Servicios	
Los cambios generados en los procesos y la comparación referencial efectuada buscando la mejora interna.	Incluir los resultados obtenidos o esperados en los ciclos de mejora planteados en cada sistema que apoya a este criterio.
6.2. Procesos Clave	
Las reuniones diarias de revisión de producción en las cuales participan diferentes áreas de la compañía y lideradas por este sistema.	Incluir los beneficios obtenidos o esperados en los ciclos de mejora en términos en los cuales se pueda comparar en el tiempo.
El seguimiento al cumplimiento de las acciones incluidas en los PACs generados y que tienen que ver con producción.	Faltan las explicaciones a los indicadores buscando clarificar los resultados obtenidos facilitando el análisis.
El ejercicio de referenciación semanal de cifras de mermas con otras plantas las cual se revisa en las reuniones lideradas por este sistema y que generan decisiones de mejora de resultados al respecto.	No se garantiza el cumplimiento de los planes de identificación de necesidades en la ejecución del plan Padrino.
Se han definido estándares de atención los cuales se registran en los acuerdos de servicio y se hace seguimiento al cumplimiento.	Apropiarse de los resultados obtenidos de la encuesta a los CEDIS para tomar decisiones de mejora.
La conexión permanente con el sistema Ekosystem y con el sistema de seguridad, salud y protección.	
El papel integrador de los diferentes sistemas en la planta aplicando una metodología definida para recoger sugerencias a partir de allí generar mejoras de tal manera que los resultados sean consistentes con los objetivos propuestos.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
6.3. Procesos de Apoyo	
<i>Desarrollo Humano y Organizacional</i>	
La elaboración de las tablas de reemplazos de cargos clave de manufactura que busca garantizar que estos cargos tengan continuidad.	Documentar las actividades desarrolladas en este sistema manteniendo las políticas y el ciclo PHVA.
La bitácora utilizada como mecanismo de control y seguimiento a los requerimientos a recursos humanos.	
<i>Gestión de las relaciones laborales y contractuales</i>	
El contacto permanente y coordinación de actividades para compartir lineamientos con las compañías de suministro de personal (terceros).	Tomar acciones encaminadas a reducir y eliminar las reclamaciones por pago de nómina, además de tipificar los reclamos y establecer claramente los planes de acción para que el reclamo no se repita.
<i>Seguridad, Salud y Protección</i>	
La promoción de las políticas de seguridad con la participación del personal en el cumplimiento y promoción de la cultura de autocuidado.	Hacer exigente el cumplimiento de las normas de seguridad en la planta de tal manera que mejoren los resultados de los indicadores asociados a este sistema y generar planes de acción para disminuir el resultado en el indicador de accidentalidad y en el ILI.
<i>Control Administrativo</i>	
El establecimiento de mecanismos de evaluación de las rutinas de control y seguimiento a la efectividad de la aplicación.	Implementar proyectos de mejora en rubros adicionales a pérdida de cajas utilizando la metodología establecida y con las mediciones indicadas de tal manera que los indicadores de costos presenten resultados favorables cada vez.
Las mejoras desde las rutinas de control las cuales se incluyen en el PAC y se actualiza en el sistema correspondiente.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<i>Gestión de Ingeniería y Mantenimiento Industrial</i>	
La participación de los tecnólogos en el diagnóstico a la máquina como parte del proceso preventivo agilizando la intervención y solución a problemas.	Tomar acciones para no permitir que los resultados de los indicadores se afecten negativamente debido a los ajustes de presupuesto.
	Hacer comparación referencial aunque los resultados sean referente nacional buscando cifras en otros países o en compañías de la competencia o de industrias similares.
<i>Aseguramiento de la Calidad</i>	
La integración y articulación de los diferentes sistemas a través de aseguramiento de calidad para obtener resultados en objetivos comunes.	Documentar las actividades que han llevado a la planta a obtener la calificación AAA de tal manera que se pueda determinar toda la gestión que se realiza para su obtención.
Ampliación de los PACs a seguridad y ambiente cuando antes solo se hacía en Calidad.	Establecer una metodología clara para la gestión del sistema aseguramiento de calidad.
Presencia del sistema en los ciclos de mejora de los diferentes sistemas.	
6.4. Proveedores	
El control estricto y permanente a las compañías de suministro de personal en cuanto al cumplimiento del cronograma de pago de nómina y los compromisos laborales.	Idear mecanismos de evaluación de clima organizacional del personal de terceros.
La evaluación de todos los proveedores de servicio incluyendo a las compañías de suministro de personal.	Revisar si todos los procesos de adquisiciones están coordinados y enmarcados en los contratos marco.
La certificación de un solo proveedor para el mantenimiento de los equipos en la planta específicamente las llenadoras procurando la eficiencia en la operación, la disminución de fallas y la agilidad en la solución de problemas.	Realizar la formalización de los contratos de mantenimiento de máquinas.
La exigencia a los proveedores de elaborar un PAC por cada no conformidad, asegurando planes de acción de mejora.	Revisar el proceso de evaluación, calificación y retroalimentación de proveedores verificando que se cumpla con el ciclo PHVA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	
<i>Conservación de Ecosistemas</i>	
La calificación obtenida en la evaluación de EVO 3 en el tema ambiental realizado por TCCC.	Revisar la cobertura y alcance de este sistema teniendo en cuenta a los vinculados y terceros.
La definición de los pilares estratégicos de la planta en donde se incluye el tema ambiental y en el que se pretende aplicar en todas las áreas de la compañía.	Ampliar la cobertura de promoción de la responsabilidad ambiental y de conservación del medio ambiente hacia los procesos procedimientos y bienes adicionales a los contemplados por la ley.
Los programas de Banco de Alimentos, apoyo a la escuela del Barrio Bucaramanga y Plan Vecinos como estrategias de mantener y fortalecer las relaciones con la comunidad.	Evaluar el impacto de la aplicación de los planes definidos en este sistema
8. RESULTADOS	
El resultado obtenido en el indicador de Calidad de Producto en el cual está en niveles mejores que el esperado como excelente.	El diseño de estrategias que busquen hacer gestión en cada sistema de recursos humanos de tal manera que se reflejen en los indicadores.
El índice de eficiencia de línea tiene tendencia de 2005 a 2007 pasa de 79.85 a 80.86	El indicador de rendimiento de agua no tiene nivel. El valor acumulado año es 2.59 y el objetivo satisfactorio es 2.38. Tiene algunas explicaciones.
El valor obtenido en la certificación en auditorías externas es de 100% cumpliendo el nivel y la tendencia.	El indicador de nivel de madurez de Sistema Integral de Calidad no tiene nivel el valor de 342 esperado no da nivel satisfactorio 350. Tiene tendencia favorable.
El índice de Cultura organizacional tiene nivel con un valor de 90.7 cuando el satisfactorio es 87. La tendencia empieza a mostrar resultados favorables pasando de 80 en 2006 a 90.7 en 2007	Falta implementar los indicadores de calidad organizacional, rotación, productividad y costo laboral.

Evaluación 2009

Fecha: Septiembre 23 y 24 de 2009

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CLIENTES	
1.1. <i>Conocimiento Profundo de los Clientes de Manufactura y Logística</i>	
Las necesidades detectadas son priorizadas teniendo en cuenta los pilares estratégicos en Seguridad, ambiente, Calidad, Volumen y Costo.	Falta diseñar ciclos de mejora del sistema de Clientes de Manufactura y Logística, utilizando una metodología existente buscando impactar los resultados de uno o varios indicadores de sistema o de resultado.
Se identifican las necesidades a corto plazo en la relación cotidiana previniendo el desabasto de producto y ajustando los procesos de cargue y despacho.	No se evidenció la gestión acerca del cumplimiento de la frecuencia de visitas del Plan Padrino, que es fuente principal de la identificación de las necesidades de los CEDIS ya que el resultado de cumplimiento está en 60%, de tal manera que se integre a la operación rutinaria.
1.2. <i>Administración del servicio y relación con clientes</i>	
Los tiempos establecidos y estandarizados como máximos de respuesta a las solicitudes de los clientes y definidos para tres días buscando asegurar respuestas efectivas a los CEDIS.	Las metas establecidas no son acordes con el desempeño del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las visitas efectuadas a los clientes y programadas en el Plan Padrino, asegurando una respuesta eficaz a las necesidades detectadas, quejas, reclamos y sugerencias.
La flexibilidad de los acuerdos de servicio con los clientes buscando satisfacer las necesidades, atender quejas, sugerencias y brindar apoyo a lo CEDIS, mejorando los estándares de interacción.	Documentar los mecanismos de seguimiento de reclamos o solicitudes de los CEDIS priorizados de tal manera que se controle el proceso Atención a Reclamos y Solicitudes.
El Ciclo de mejora iniciando en el tema de atención a concesionarios buscando disminuir el tiempo de atención.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.3. Satisfacción de los clientes	
El resultado de la evaluación de satisfacción aplicado en 2009 con valor de 85% cumpliendo sobre el esperado de 82% y de excelente en 84%.	Medir y evaluar la efectividad de la encuesta como medio para conocer el nivel de satisfacción de los clientes (CEDIS) para verificar su vigencia y crear una forma sistemática de revisión y mejora.
2. LIDERAZGO	
2.1. Liderazgo mediante el ejemplo	
La alineación de la gerencia y el CGC frente al Sistema Integral de Calidad controlando el desarrollo de los sistemas.	Las acciones de promoción de la responsabilidad social no están incluidas dentro de un plan formal con la metodología disponible para este fin.
La aplicación de revisiones verticales hasta nivel de coordinadores y especialistas en procura de la mejora y el desarrollo del personal y la promoción de los altos estándares de desempeño y el apego a los lineamientos institucionales.	No se tienen establecidas acciones que permitan promover y evaluar las habilidades de liderazgo que además se refleje en el indicador de Evaluación Gerencial de Habilidades solicitado por el Sistema Integral de Calidad.
Las reuniones de CGC para revisión y seguimiento al cumplimiento de PACs y para promover y divulgar la visión del negocio utilizando herramientas tecnológicas desarrolladas localmente.	Falta documentar los ciclos de mejora de cada sistema incluyendo los elementos de consistencia, planeación e impacto sobre los indicadores de sistema y/o de resultados.
El programa de reconocimiento Operación Estrella en el cual se involucra a todas las áreas y a personal de nómina y de terceros y proveedores.	No se evidencia la metodología de comparación referencial en todos los sistemas a nivel de indicadores ni se documenta la referenciación en los procesos realizados con otras unidades operativas.
Las tablas de reemplazo y el programa de rotación de jefes para promover el desarrollo del personal y asegurar el apego a los lineamientos corporativos.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
2.2. Cultura Organizacional	
La ejecución de actividades como Open House, Grupos Primarios, Reuniones del CGC, Reuniones de las 11, Inducción y medios de comunicación visual, a empleados, terceros y proveedores para la difusión, capacitación y promoción de la Cultura Organizacional	Las actividades de difusión, capacitación y promoción de la cultura organizacional no están enmarcadas dentro de un plan.
La aplicación de la encuesta de cultura organizacional para identificar las brechas entre la cultura actual y la deseada.	No se evalúa la efectividad de las herramientas utilizadas para la difusión, capacitación y promoción.
3. DESARROLLO DEL PERSONAL	
3.1. Reclutamiento y selección	
El programa de inducción el cual se aplica sistemáticamente y de forma estandarizada según los procedimientos establecidos por la compañía en el cual además se incluyen temas de cultura, seguridad y ambiente.	Las herramientas de tratamiento de información y gráficas, no se ajustan a la realidad en periodicidad y forma.
La realización de la evaluación del periodo de prueba y una entrevista para personal nuevo de nómina y el control de su aplicación en las compañías de terceros.	Este sub criterio no cuenta con ciclos de mejora que generen un mejor desempeño en los indicadores de gestión y/o de resultados de este sistema.
La Banca Proactiva la cual la cual permanece actualizada para personal de nómina con los recursos de la compañía de terceros y monitorea el cumplimiento de la Banca Proactiva.	Falta estandarizar el sistema en temas de reclutamiento y selección, procurando obtener mejores resultados y generar aprendizaje.
Los expedientes se diligencian y validan con una lista de chequeo. Los ingresos se autorizan si se cumple con todos los requisitos. El proceso de conformación de los expedientes y archivo cumple con los requerimientos y procedimientos de la compañía.	No se establecen las acciones para generar los indicadores de causas de renuncias del personal y rotación del personal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
3.2. Capacitación y desarrollo	
La conformación de la Matriz de Reemplazos como apoyo al desarrollo integral de los trabajadores	El plan de capacitación no incluye las actividades de formación directamente relacionadas con las competencias necesarias para cada cargo y persona, buscando la aplicación consistente del DNC.
El fomento hacia la auto capacitación por medio de auxilios de políticas Femsa y convención, cubriendo al personal de nómina y promoviendo los convenios con las compañías de terceros.	No se realiza medición de indicadores solicitados por la herramienta sic: Horas de capacitación por empleado, Costo promedio de la capacitación por acto, Costo promedio de la capacitación por hora, Costo promedio de la capacitación por empleado, Costo promedio de la capacitación por empleado capacitado, Porcentaje de cumplimiento al plan de desarrollo del personal clave.
El programa de Rotación de Jefes diseñado en la planta y aplicado sistemáticamente para un desarrollo interdisciplinario del personal.	
El diseño de una plataforma en Intranet para la aplicación y seguimiento de la certificación de los cargos claves que hasta el momento comprende, Jarabistas, Auxiliares de Agua y operarios rotativos.	
3.3. Involucramiento y participación	
La construcción de un mapa para reuniones de grupos primarios y el monitoreo de su cumplimiento desde las reuniones semanales del CGC, tanto en la compañía como en las compañías de suministro de personal.	No existe un plan de comunicación formal para mantener informado al personal, fomentar la cooperación y el compromiso entre todos.
La conformación de cuatro grupos de mejora en el área de producción, un equipo en operaciones y uno en mantenimiento en los cuales también se involucran terceros, personal sindicalizado y proveedores.	Falta un proceso de mejora continua en temas de involucramiento y participación contribuyendo a la consistencia del sistema y su enfoque

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El acompañamiento del CGC en la aplicación de la metodología de la mejora propuesta por el grupo para concretar el proyecto generado.	
El seguimiento a la agenda laboral estratégica desde el 2005 facilitando la administración de las actividades y compromisos establecidos con personal nómina, terceros y sindicato.	
3.4. Desempeño y Reconocimiento	
La retroalimentación al desempeño del personal dada por las revisiones verticales trimestrales contribuyendo al seguimiento de los objetivos y logros del trabajador.	No se cuenta con una metodología para medir los impactos generados desde la ejecución de los programas de reconocimientos sobre el desempeño de los colaboradores.
Las modificaciones al programa Operación Estrella en el cual se involucran a los proveedores ampliando la cobertura del programa con una aplicación sistemática bimestral y comunicando al personal los parámetros de premiación.	Establecer procesos de mejora continua en temas de reconocimiento y desempeño contribuyendo a la consistencia del sistema y su enfoque.
La creación y aplicación de actividades locales de reconocimiento para los generadores de propuestas de mejora fomentando la participación y motivación de los empleados.	No se ha establecido un mecanismo para medir la cantidad de personal que es evaluado a través de factores críticos.
La compensación variable con la cooperativa según la producción de caja física alineado a los factores críticos hasta nivel de coordinadores y especialistas.	
3.5. Calidad de Vida	
La documentación de PACS generados desde los resultados de la encuesta de clima laboral darle seguimiento a las oportunidades detectadas y mejorar los índices de satisfacción del personal.	Faltan indicadores como: indicador de antigüedad promedio, el cumplimiento al plan de desarrollo social y porcentaje de empleados que participan en programas de desarrollo social.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La generación y cumplimiento del cronograma de actividades sociales y recreativas que contribuyen a la implementación de un plan de desarrollo social para los colaboradores.	No se asegura la consistencia de la aplicación de exámenes médicos periódicos para cumplir con el propósito del sistema.
Las actividades programadas y realizadas para promover la cultura de auto cuidado a todo el personal relacionado con la organización.	No se llevan los indicadores de: Cumplimiento del programa de protección y seguridad, Cumplimiento del programa de cuidado de la salud.
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
4.1. Utilización y Análisis de la Información	
El diseño e implementación de una página Web como herramienta de control de los procesos del SIC. Planes de desarrollo, y en general toda la información de Sistema Integral de Calidad aplicando ciclo PHVA.	La información no es consistente desde todas las fuentes incluyendo la generación de los informes de los sistemas para el proceso de evaluación Sistema Integral de Calidad.
La certificación de usuarios acordes con los perfiles como método preventivo asegurando el pertinente uso de los sistemas.	No se mide el indicador de resultados de: Auditorías para evaluar a los sistemas de información de producción, mantenimiento, fleteo, recursos humanos, inventarios, calidad y administración.
La implementación del plan de contingencia definido por el corporativo para garantizar la continuidad de las operaciones	
4.2. Conocimiento Organizacional	
La identificación de los conocimientos relevantes como, normas, procedimientos, documentos impresos, magnéticos los cuales se controlan y protegen.	No se llevan los indicadores número de prácticas homologadas, cantidad de proyectos o prácticas documentadas por área y número de personas que acceden al conocimiento relevante.
La construcción de una matriz de reemplazos y el programa de rotación de jefes que permite que el conocimiento relevante sea transferido de una persona a otra asegurando la continuidad del proceso.	Falta un mecanismo para administración de la comparación referencial de métodos e indicadores en aras de generar aprendizajes y planes de mejora.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
5. PLANEACIÓN	
5.1. Alineación Organizacional	
La construcción y análisis de la matriz DOFA vinculándola a las expectativas de los clientes, oportunidades de nuevos productos, riesgos económicos, políticos y financieros y las necesidades y capacidades a nivel internos de la organización.	No se cuenta con una metodología para revisar y alinear los esfuerzos de la organización ante los cambios para tener una rápida y efectiva respuesta
La construcción y análisis de la matriz DOFA vinculándola a las expectativas de los clientes, oportunidades de nuevos productos, riesgos económicos, políticos y financieros y las necesidades y capacidades a nivel internos de la organización.	Falta diseñar ciclos de mejora buscando el desarrollo de los sistemas de alineación de la unidad operativa.
Los objetivos de los factores críticos de éxito orientados al cumplimiento de las metas establecidas en el BP.	
El diseño e implementación de los planes de desarrollo de los diferentes sistemas con seguimiento de cumplimiento de las actividades en las reuniones de CGC	
5.2. Planeación Operativa	
La planeación operativa establecida por medio de las iniciativas estratégicas direccionadas por el BP, vinculándose a los objetivos y metas definidos por la organización.	Identificar sistemáticamente las áreas que no se desempeñan de acuerdo a los planes y aplicar decisiones de mejora y PACs.
El despliegue de los objetivos propuestos realizado utilizando herramientas como reuniones de grupos primarios, reuniones de CGC, Open House, revisiones verticales en las cuales además se da seguimiento a los planes operativos y proyectos.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
6. PROCESOS	
6.1. Desarrollo de Nuevos Procesos, Productos y Servicios	
La administración de las interacciones con oficina central para la validación, aprobación y ejecución de los nuevos proyectos	No se evalúa el nivel de satisfacción en cuanto a calidad, oportunidad y servicio a los clientes internos para establecer acciones de mejora.
	Falta definir según el homologado cuál es el equipo interdisciplinario que implementa los cambios generados a los nuevos procesos.
	No se tiene estandarizada la forma como se entrenan los responsables del proceso o servicio nuevo o modificado para asegurar su aplicación y entendimiento.
6.2. Procesos Clave	
El fomento de la participación del personal de nómina y de terceros en propuestas de mejora de los procesos de producción.	Apoyar el grupo de mejora de microbiología para cubrir la deficiencia en la dosificación de cloro del agua y mejorar el resultado del indicador de Saneamiento.
La realización de reuniones semanales de control en las que se generan actas para el seguimiento permanente a las actividades del sistema, estandarización, documentación, análisis y evaluación asegurando el desempeño de sus procesos.	El sistema de Desarrollo Humano y Organizacional no asegura que el personal conozca y se mantenga actualizado acerca de los procesos nuevos o modificados y garantizar su entendimiento.
Estandarización de la documentación de los procesos por medio de la herramienta corporativa Normakof.	El indicador de merma de líquido no tiene nivel el resultado a junio es de 4,7 y el esperado 3,9. La tendencia es desfavorable pasando de 4,2 en 2007 a 4,7 en 2009.
Ciclo de mejora terminado en Operaciones y Gestión de Bodegas con comparación referencial en los indicadores impactados que son Mermas. Mejorado fue mejorado esperado 17 y el obtenido 16,2.	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
6.3. Procesos de Áreas de Apoyo	
<i>Aseguramiento de la Calidad</i>	
El cumplimiento al cronograma establecido para las auditorías internas de los procesos clave soportando el desempeño de los sistemas fomentando el autocontrol.	Revisar las metas en el indicador de calidad de empaque interno cuyos valores están por debajo de los obtenidos en el año anterior.
El seguimiento permanente a los planes de acción de los procesos clave y de apoyo buscando identificar las brechas para tomar acciones de mejora.	Definir una metodología a aplicar para la estandarización de los procesos nuevos o modificados.

Evaluación 2010

Fecha: Septiembre 22 y 23 de 2010

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CLIENTES	
1.1. Conocimiento Profundo de los Clientes de Manufactura y Logística	
<p>Definir los CEDIS (Centros de información y servicio) como clientes con la información suficiente para el buen servicio, acompañado de la programación de visitas y llamadas como mecanismo para la identificación de las necesidades de este cliente en el corto y mediano plazo.</p>	<p>Faltan los debidos comentarios ante las principales variaciones evidenciadas en los indicadores.</p>
<p>La lista de chequeo aplicada en el proceso operativo Conocimiento e Interacción con los clientes es congruente con la operación rutinaria, demostrado en el 90% de cumplimiento.</p>	<p>No hay propuestas de ciclos de mejora que busquen el desarrollo en el conocimiento de los clientes.</p>
1.2. Administración del servicio y relación con clientes	
<p>La aplicación de encuestas, las visitas a los clientes consumidores, los planes de acción resultantes de estas encuestas y el establecimiento de máximo tres días para dar respuesta a quejas colocadas por los clientes escalando hasta la gerencia según el requerimiento.</p>	<p>La insuficiencia en la utilización de la aplicación de la plataforma en la red, o intranet, como mecanismo para captar las necesidades y aportes de los clientes para mejorar el servicio y relación.</p>
	<p>Faltan los debidos comentarios ante las principales variaciones evidenciadas en los indicadores.</p>
1.3. Satisfacción de los clientes	
<p>La encuesta como mecanismo para definir la satisfacción del cliente y su respectivo instructivo para diligenciarla permite asegurar su ejecución evitando desviaciones en la interpretación de las preguntas.</p>	<p>La evidencia es pobre en ciclos de mejora que busquen el desarrollo de la satisfacción de los clientes.</p>
	<p>Faltan los debidos comentarios ante las principales variaciones evidenciadas en los indicadores.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
2. LIDERAZGO	
2.1. Liderazgo mediante el ejemplo	
El cumplimiento de las tareas y reuniones programadas permiten administrar y mejorar el desempeño en la unidad para la administración del Sistema Integral de Calidad promoviendo espacios de participación para generar ideas y proyectos.	Es débil la dinámica del equipo MIRC en las actividades generadas por el Comité Gerencial de Calidad CGC para integrarse en todas las actividades de los diferentes procesos.
El seguimiento diario a los procesos a diferentes niveles de la organización permite promover altos estándares de desempeño.	La evaluación 360° como mecanismo de integración y desarrollo gerencial, es exclusiva para Jefes. Su cobertura puede ampliarse a otros rangos.
La participación de todos los sistemas en la elaboración del DOFA, permite a todos los niveles la comunicación e interiorización de la visión del negocio.	No hay aprovechamiento del direccionamiento nacional de las revisiones verticales individuales para su implementación en revisiones grupales.
Las auditorías internas, las auditorías operativas y la herramienta de control han permitido a la planta fomentar un ambiente de control interno.	No hay comentarios acerca de los resultados obtenidos en los indicadores, luego no se desarrollan acciones que permitan cumplir con los objetivos de los mismos.
La utilización de las metodologías de los 5 por qué y 6 pasos ha contribuido a la promoción de actividades de mejora.	
El reconocimiento por los resultados del personal propio y tercero a través del <i>Open House</i> ha contribuido a la mejora de los procesos.	
2.2 Cultura Organizacional	
La promoción de la Cultura Organizacional por medio de capacitación del <i>Open House</i> , Grupos Primarios, Reuniones del CGC, Inducción y uso de medios de comunicación visual, al personal de nómina, terceros y proveedores.	No hay acciones concretas que le permita al equipo gerencial demostrar la vivencia de la cultura organizacional y que a su vez se proyecte en todo el personal incluyendo los terceros.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El seguimiento al plan de cultura generado a partir de la encuesta de clima laboral, permite cerrar las desviaciones vs la cultura deseada.	Falta proponer ciclos de mejora que busquen el desarrollo de la cultura organizacional.
3. DESARROLLO DEL PERSONAL	
3.1 Reclutamiento y selección	
La banca proactiva y tabla de sucesores permiten tener información del personal de nómina y terceros para cubrir vacantes en tiempo.	No se evidencia de incitación a la innovación y creatividad para proponer ciclos de mejora y así lograr mejora en el desempeño del sistema impactando en los indicadores.
El proceso estandarizado para reclutamiento y selección ha permitido estar ajustado a los lineamientos de la compañía.	Faltan los debidos comentarios ante las principales variaciones evidenciadas en los indicadores.
El proceso de selección cuenta con herramientas que permiten detectar si el entrevistado es afín con la cultura organizacional deseada.	
3.2 Capacitación y Desarrollo	
Mediante el programa de certificación de cargos en los procesos clave de producción permite garantizar la competencia requerida.	La cobertura de los instructores certificados por KOF y el SENA es baja y no tiene el impulso necesario.
Otorgando los espacios y auxilios educativos a los interesados en estudiar se ha permitido el crecimiento de la cultura de autodesarrollo.	La fragilidad de los planes de desarrollo creados a fin de cumplir con el programa de capacitación del personal clave.
La inducción a la compañía y al puesto de trabajo se realiza con los lineamientos establecidos.	Falta proponer ciclos de mejora que busquen el desarrollo de la cultura organizacional.
	Son pobres los comentarios acerca de las principales desviaciones de los indicadores.
3.3 Involucramiento y Participación	
La integración del personal, la participación y el apoyo dado en los diferentes espacios han dado pie para fomentar las contribuciones de los equipos de mejora de procesos y/o ahorros.	Falta un mecanismo formal para responder a las iniciativas del personal e incentivar la creatividad e innovación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El uso de las carteleras como medio de comunicación en lo que colaboran los trabajadores adicional a la acción de este sistema.	
El reconocimiento estrella local para motivar la participación del personal en las diferentes iniciativas y por áreas.	
3.4 Desempeño y Reconocimiento	
La asignación de los Factores Críticos, FC, hasta nivel de analistas porque orienta el direccionamiento estratégico para el cumplimiento de objetivos alineados con la organización.	No hay cumplimiento con el cronograma de ejecución de las revisiones verticales a fin de evaluar y retroalimentar el desempeño de los colaboradores.
Los reconocimientos institucionales y locales están apoyando el cumplimiento de los objetivos de la unidad.	No se ha aplicado la evaluación grupal de desempeño, creada para fortalecer el trabajo en equipo.
3.5 Calidad de Vida	
El apoyo a los temas de este sistema por el COPASO, Brigada, Comité de investigación de accidentes ha fortalecido la cultura en salud y seguridad.	No se han adelantado las actividades requeridas para gestionar SASSO, y su plan de desarrollo, responsabilidades y comunicación.
Los espacios con los grupos primarios, tanto de nómina como terceros, permite identificar las insatisfacciones en la unidad operativa, generando los programas de mejora que se requiere.	No se han generado los planes de acción derivados de la aplicación de exámenes de salud 100 para mejorar las condiciones del personal de la unidad.
La contratación de un médico con la enfermera para apoyar el desarrollo y administración de este sistema.	De acuerdo con la lista de chequeo como mecanismo para validar la reacción de la planta frente a situaciones de emergencia, no se han realizado los simulacros.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La aplicación de lista de chequeo a los terceros permite validar el cumplimiento de las normas y compromisos legales.	Las pausas activas, efectuadas para fomentar el autocuidado y mitigar los accidentes laborales han disminuido en importancia.
4. SISTEMAS DE INFORMACION	
4.1. Utilización y Análisis de la Información	
La administración del sistema integral de calidad por medio de la herramienta local de la intranet.	No son claras las interacciones con los demás sistemas de la Unidad teniendo en cuenta que apoyan la gestión de los mismos al ofrecer información para la toma de decisiones.
La protección y resguardo de la información, de manera periódica y que se almacena en un disco externo.	Falta participación y documentación en este sistema de las mejoras realizadas en otros sistemas de información y que han permitido fortalecer su administración.
Las rutinas de revisión de computadores personales (PC).	
La asignación de usuarios con perfiles establecidos en las normas permite acceder a la información relevante para la toma de decisiones.	
4.2. Conocimiento Organizacional	
La consolidación del conocimiento de políticas, normas, guías y procesos, documentados que se controla y protege.	No se ha realizado la comparación referencial para todos los sistemas de la unidad operativa.
	Falta proponer ciclos de mejora que fomenten el desarrollo de este subcriterio.
	Son pobres las comparaciones referenciales y los comentarios acerca de las principales desviaciones de los indicadores.
5. PLANEACION	
5.1. Alineación Organizacional	
La elaboración del DOFA por sistemas ha permitido convocar los aportes de los responsables, con diagnóstico y enfoque hacia los objetivos corporativos.	Son débiles los métodos y las acciones que se utiliza para dar soporte a las áreas que no se desempeñan de acuerdo a la alineación organizacional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La asignación de factores críticos desde el gerente hasta coordinadores ha permitido reforzar el alineamiento al plan estratégico de la compañía.	
5.2. Planeación Operativa	
El plan operativo con vigencia de tres años (2010 – 2012) está vinculado con los objetivos y metas que se definen en la alineación.	Falta proponer ciclos de mejora que fomenten el desarrollo de este subcriterio.
El seguimiento mensual que se efectúa al plan operativo permite hacer ajustes y mejoras oportunamente.	
El trabajo en equipo ha facilitado ejecutar acciones para dar soporte a las áreas que no se desempeñan de acuerdo a los planes.	
6. PROCESOS	
6.1. Desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios	
La participación del sistema, en conjunto con el corporativo, para la validación y ejecución de los nuevos proyectos.	Gestionar los mecanismos necesarios para administrar los cambios de procesos productos o servicios.
	No se evidencia la alineación entre este sistema con el de Desarrollo Humano y Organizacional para la capacitación del personal que asume la responsabilidad de los nuevos procesos.
6.2. Procesos Clave	
Se cuenta con los diagramas de los procesos clave de este sistema.	No se evidencian los beneficios obtenidos en los ciclos de mejora. Ej.: Merma de envase
La documentación y estandarización de los procesos mediante NORMAKOF facilita el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la compañía.	No están definidas las interacciones con el Sistema Clientes de Manufactura y Logística, con el fin de establecer los alcances de los sistemas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La asignación de usuarios a diferentes niveles permite acceder al conocimiento y disponibilidad de NORMAKOF en diferentes procesos.	No se han definido los acuerdos de servicio con la distribuidora, lo que ha contribuido al aumento de mermas.
Las reuniones semanales, las auditorías cruzadas y auditorías operativas como métodos de interpretación de desempeño del sistema facilitan la alineación con los objetivos KOF.	No existe interacción con el operador logístico, luego se desconoce la operación, evitando generar planes en conjunto.
El conocimiento de los indicadores hasta nivel operativo ha contribuido con el control del proceso y su trazabilidad.	No se ha dado la interacción con el sistema de aseguramiento de la calidad, con el fin de desarrollar los procedimientos estándares de BRISA.
El seguimiento periódico a los programas de acción correctiva ayuda a cerrar las brechas y los gap de las auditorías operativas.	
La utilización de la herramienta bitácora por parte de los tecnólogos facilita el análisis y de su desempeño	
El uso de los SOP Procedimientos estándar de operación, permite unificar los conocimientos, criterios y acciones correspondientes a la operación.	
Las acciones que generan los equipos de mejora permiten controlar y mejorar los procesos del sistema.	
Los hallazgos encontrados por las evaluaciones y auditorías han permitido hacer ajustes oportunamente.	
La competencia de los trabajadores para tomar decisiones en caso de ocurrir fallos en los equipos.	
6.3. Procesos de áreas de apoyo	
El acuerdo de servicio establecido con los sistemas para responder oportunamente con las compras puntuales.	La carencia del recurso humano impide el seguimiento a cumplimientos legales a terceros.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El acompañamiento para elaborar las fichas técnicas en el sistema de Gestión de Mantenimiento Industrial.	No se les participa al Sistema de Gestión de Ingeniería y Mantenimiento Industrial acerca de las evaluaciones a los Proveedores.
Las auditorías realizadas por el corporativo permiten evaluar las desviaciones de los sistemas. La generación de PAC facilita el cierre de las brechas resultantes en cualquier revisión.	No se realizan las mediciones de capacidad de procesos de acuerdo con el cronograma establecido.
La capacitación para el control y manejo del presupuesto ha permitido lograr cumplimiento a la asignación.	No se han actualizado los SOP para el proceso de BRISA.
El apoyo al reclutamiento, selección e inducción a los tecnólogos ha permitido asegurar el cuidado y buen desempeño de los equipos.	Falta generar acciones para incrementar la cobertura del proceso salud ocupacional en los sistemas de calidad, producción y mantenimiento.
El Ciclo que busca mejorar la calidad del aire para eliminar las desviaciones de microbiología del producto	NO se han formalizado los convenios con las Cajas de Compensación, luego no se puede asegurar su validez y cumplimiento por ambas partes.
La comunicación con oficina central, SURATEP y la ANDI permiten a la planta contar con la legislación colombiana actualizada y a tiempo.	
6.4. Proveedores	
La interacción con los diferentes sistemas para apoyar sus requerimientos	Falta elaborar fichas técnicas para la negociación de servicios en los diferentes sistemas.
Los criterios y mecanismos de calificación utilizados para la evaluación de los principales proveedores de insumos y servicios.	No está formalizada la retroalimentación a los proveedores (internos y externos) con el área correspondiente para prevenir la reincidencia de las oportunidades detectadas y fallas de calidad.
La aplicación de la evaluación para asegurar los requerimientos de la calidad de los productos-servicios recibidos.	Falta ampliar la cobertura del desarrollo de proyectos en conjunto con los proveedores de tal manera que se mejore costos, calidad y el tiempo de respuesta.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El programa de visita a los proveedores para asegurar que se salvaguarde los aspectos legales, laborales y fiscales de su operación.	No hay apoyo con el sistema de Recursos Humanos en la validación de que los empleados de los proveedores de servicios tercerizados con el fin de corroborar que cuentan con las garantías de seguridad social y de seguridad y salud ocupacional exigidas por la ley colombiana.
7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	
7.1. Conservación de ecosistemas	
La actualización de las leyes de los organismos oficiales en la contaminación y los puntos relacionados con la operación de la unidad, por la relación y comunicación con la ANDI y oficina central a través del dueño del sistema.	Es débil la promoción del desarrollo sustentable y la administración del impacto generado por los procesos, en aspectos de recuperación de aguas y huella de carbón.
La ficha técnica incluye los requisitos ambientales y de sustentabilidad que los proveedores deben aceptar.	No se realizan planes de acción según el diagnóstico de la matriz aprovechando así los impactos detectados.
El programa de capacitación al personal y a la comunidad como medio para fortalecer la responsabilidad ambiental.	El Plan maestro del entorno incluyendo el proceso de Osmosis Inversa se encuentra desactualizado.
	No se tiene establecido dentro del MIRC procedimientos para responder ante eventuales situaciones de emergencia o accidentes ambientales.
7.2. Relación con la comunidad	
La participación del personal en los programas de responsabilidad social como: Dona tu tiempo, Banco de alimentos y comedor de Girón están alineados a las políticas FEMSA.	Falta proponer ciclos de mejora que fomenten el desarrollo de este subcriterio.
Alianza con la Distribuidora para la ejecución de actividades y programas que se relacionan con la comunidad y grupos de interés que se tienen identificados.	Son pobres los comentarios acerca de las principales desviaciones de los indicadores.

Evaluación 2011

Fecha: Septiembre 28 y 29 de 2011

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CLIENTES	
1.1. Conocimiento Profundo de los Clientes de Manufactura y Logística	
<p>Las mejoras realizadas en el proceso de conocimiento de los seis clientes y el registro de su información relevante en una hoja de cálculo que ha llevado a cumplir con el indicador de clientes en base de datos con información completa.</p>	<p>No hay propuestas de ciclos de mejora cerrados que busquen el desarrollo en el conocimiento de los clientes.</p>
<p>La matriz de priorización de necesidades de los clientes en la cual se registra la información para monitorear el cumplimiento.</p>	<p>Iniciar con la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.</p>
<p>La información relevante se maneja en cuanto a volúmenes, estructura, distancias, acceso, contactos, la cual se actualiza en las visitas y llamadas telefónicas.</p>	
1.2. Administración del servicio y relación con clientes	
<p>Las visitas a los clientes, la aplicación de la encuesta a los clientes y las llamadas para conocer requerimientos de apoyo, quejas, comentarios o sugerencias que permiten hacer planes de acción y establecer estándares de interacción en tiempos y nivel de servicios.</p>	<p>La aplicación inconsistente del proceso operativo Gestión de requerimientos con resultado de 70% en la lista de chequeo reciente.</p>
<p>La interacción con el sistema de operaciones y gestión de bodegas para atender de manera conjunta los requerimientos de los clientes en cuanto a cumplimiento al programa de fleteo y el desarrollo de acciones que permitan mejorar y mantener los resultados en el indicador, acordes con las condiciones temporales generadas por la ola invernal, en las carreteras y vías de acceso.</p>	<p>Continuar con el desarrollo de ciclos de mejora como proceso planeado que busque cambios consistentes en enfoque, desarrollo o resultados y un desempeño superior en los indicadores de sistema o de resultado.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.3. Satisfacción de los clientes	
Las acciones de mejora orientadas a crear un equipo de trabajo para analizar las causas de insatisfacción de los clientes, diseño de un cronograma de visitas y establecer acuerdos de servicio para mejorar el nivel de satisfacción de 89% en junio a 95% a diciembre de 2011.	Desarrollar ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
Los mecanismos utilizados para conocer el nivel de satisfacción de los clientes son las visitas de personal de diferentes áreas, encuestas de servicio y llamadas, registrando la información de manera directa para asegurar su validez y objetividad.	Iniciar la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
2. LIDERAZGO	
2.1. Liderazgo mediante el ejemplo	
La estructura de reuniones y la alineación operativa, basado en sistemas y las acciones de revisión y seguimiento orientadas a mejorar el desempeño de la unidad versus los ocho criterios.	El resultado de nivel de madurez del Sistema Integral de Calidad es 437 y la meta 500. La tendencia es desfavorable, los resultados desde 2008 a 2011 son 341, 455, 461 y 437.
El plan de transformación cultural diseñado desde febrero de 2011 con el fin de mejorar el uso del Sistema Integral de Calidad como herramienta de gestión.	Revisar el planteamiento de ciclos de mejora de los diferentes sistemas de tal forma que en la planeación, se incluyan mediciones que permitan verificar su cumplimiento y el cierre del ciclo para integrarlo a la operación rutinaria, una vez se evidencie el desempeño superior.
Las acciones orientadas a la ejecución de los procesos con total apego a las normas en todos los niveles, buscando un ambiente de control interno.	No hay aprovechamiento del direccionamiento nacional de las revisiones verticales individuales para su implementación en revisiones grupales.
La promoción del uso de las metodologías: Kaizen, 5 por qué y seis pasos para análisis de problemas e ideas innovadoras y actividades de mejora.	No hay comentarios acerca de los resultados obtenidos en los indicadores, luego no se desarrollan acciones que permitan cumplir con los objetivos de los mismos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El facultamiento definido desde tres variables: las relaciones laborales, disciplina operativa y confianza.	
2.2 Cultura Organizacional	
Las acciones utilizadas por la gerencia y su equipo en las que se demuestra la vivencia de la cultura para asegurar su entendimiento, aceptación y compromiso, en la presencia del CGC en la operación, en el contacto permanente con el personal operativo.	Desarrollar ciclos de mejora para este subcriterio buscando el impacto en los indicadores de sistema y/o de resultado.
El alcance real del proceso cultura organizacional, con resultado de 100% frente al alcance planeado de 100%.	Iniciar con la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
3. DESARROLLO DEL PERSONAL	
3.1 Reclutamiento y selección	
Los procesos del sistema ejecutados confirme a los lineamientos corporativos	No se evidencian ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
La aplicación del proceso de selección y pruebas utilizando medios electrónicos de comunicación logrando agilidad.	Falta la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
La aplicación consistente del proceso operativo reclutamiento y selección con resultado de 100% en la lista de chequeo reciente.	
3.2 Capacitación y Desarrollo	
El Diagnóstico Necesidades de Capacitación y el plan de capacitación diseñado en la planta, alineados con los objetivos de la unidad.	Incluir las mediciones para los ejercicios planeados de ciclos de mejora que evidencien un desempeño actual o esperado de indicadores de sistema o de resultado.
La promoción de los beneficios corporativos en apoyo económico y de horario así como los medios en Universidad Femsa para fomentar auto capacitación y autodesarrollo.	Iniciar con la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La definición y administración de las competencias para cada puesto en la planta.	
3.3 Involucramiento y Participación	
Los grupos de mejora constituidos en la planta que se espera que impacte el resultado del indicador de ideas generadas.	El indicador de sistema personal que participa en la implantación de ideas carece de nivel, el resultado en 2011 es 19.47 y la meta 20.
La aplicación consistente del proceso operativo comunicación, participación y reconocimiento con resultado de 100% en la lista de chequeo.	El indicador de ideas innovadoras generadas se muestra en porcentaje y de acuerdo al catalogo de indicadores debe ser: cantidad
La integración razonable del sistema a la operación rutinaria mediante la ejecución de las actividades de los subprocesos y procesos operativos.	No se han desarrollado ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
3.4 Desempeño y Reconocimiento	
La aplicación consistente del proceso operativo sistema tops con resultado de 100% en la lista de chequeo reciente.	No se han desarrollado ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
El alcance real del proceso sistema tops, con resultado de 92% frente al alcance planeado de 100%.	Iniciar con la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
3.5 Calidad de Vida	
Las acciones encaminadas a mantener y mejorar un ambiente de trabajo que propicia el bienestar y la equidad.	No se han desarrollado ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
El indicador de cumplimiento al plan de mejora de clima tiene nivel y tendencia, los resultados desde 2008 a 2011 son: 89, 90, 93 y 97. La meta es 90.	Iniciar con la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
La aplicación consistente del proceso operativo plan estratégico laboral con resultado de 100% en la lista de chequeo reciente.	De acuerdo con la lista de chequeo como mecanismo para validar la reacción de la planta frente a situaciones de emergencia, no se han realizado los simulacros.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
4. SISTEMAS DE INFORMACION	
4.1. Utilización y Análisis de la Información	
La administración del sistema integral de calidad por medio de la herramienta local de la intranet.	Falta participación y documentación en este sistema de las mejoras realizadas en otros sistemas de información y que han permitido fortalecer su administración.
La protección y resguardo de la información, de manera periódica y que se almacena en un disco externo.	No son claras las interacciones con los demás sistemas de la Unidad teniendo en cuenta que apoyan la gestión de los mismos al ofrecer información para la toma de decisiones
Las rutinas de revisión de computadores personales (PC).	
La asignación de usuarios con perfiles establecidos en las normas permite acceder a la información relevante para la toma de decisiones.	
4.2. Conocimiento Organizacional	
Las bases de datos utilizadas para dar soporte a la operación en procesos y productos, desempeño, productividad, costos y auditorías.	Establecer mecanismos de revisión de la conformación de el informe de evaluación buscando que quede completo
El alcance real del proceso Disponibilidad Información, con resultado de 100% frente al alcance planeado de 100%.	No se han desarrollado ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado
5. PLANEACION	
5.1. Alineación Organizacional	
La matriz FODA alineado al plan de desarrollo de la planta, teniendo en cuenta los factores críticos y teniendo como resultado un plan operativo para cada sistema, incluyendo situaciones particulares del entorno, documentados en la herramienta informática del Sistema Integral de Calidad..	No se han desarrollado ciclos de mejora como proceso planeado que busque cambios consistentes en enfoque, desarrollo o resultados y un desempeño superior en los indicadores de sistema o de resultado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los objetivos y metas de la unidad establecidos a partir del Bussines Plan, imperativos estratégicos, Plan Operativo, Metas, seguimiento mensual.	No se evidencia la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas.
5.2. Planeación Operativa	
El plan operativo con vigencia de tres años (2010 – 2012) está vinculado con los objetivos y metas que se definen en la alineación.	Falta la documentación del ciclo de mejora presentado de tal manera que permita la integración a la operación rutinaria de los cambios generados.
El esquema de reuniones en donde se han estructurado: *diaria, del sistema de procesos clave de producción, *semanal de CGC, de seguimiento a PACs, *semanal del equipo de mejora de microbiología, *semanal del sistema aseguramiento de calidad, la de programación semanal de mantenimiento, *mensual la junta de jefes, la junta de integración comercial, la video-conferencia de RH.	No se cuenta con las mediciones de los indicadores relacionados con el ciclo de mejora de Equipos de alto desempeño en implementación de UGO Homologado.
La identificación a través de los grupos primarios del desempeño de las áreas; las de menor desempeño actual en rendimiento reciben apoyo de un equipo interdisciplinario, entrenado en metodologías de en solución de problemas.	No se evidencia el diseño de estrategias orientadas a lograr y mantener niveles y tendencias positivas de los indicadores.
6. PROCESOS	
6.1. Desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios	
La participación del sistema, en conjunto con el corporativo, para la validación y ejecución de los nuevos proyectos.	Gestionar los mecanismos necesarios para administrar los cambios de procesos productos o servicios.
El indicador de cumplimiento de los objetivos de nuevos procesos productos o servicios tiene nivel y tendencia, los resultados de 2008 a 2011 son 100% y la meta 95.	No se verifica cómo el sistema cubre los cambios en procesos, productos o servicios derivados de los procesos de certificación, homologación, ciclos de mejora y SASSO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	No se tienen desarrollados ciclos de mejora para este subcriterio buscando el desempeño superior en los indicadores de sistema y/o de resultado.
6.2. Procesos Clave	
Las auditorías realizadas de manera sistemática para verificar el apego a las normas.	Falta Implementar el indicador de sistema nuevo: *Cumplimiento al plan anual de elaboración de gaps (Almacenes).
La comparación referencial con la planta de Bogotá y Barranquilla para el proceso de administración de bodegas que ha representado mejores resultados en los indicadores de merma de envase y merma de líquido con los consecuentes impactos en costos y ahorros.	<p>Actualizar indicadores de: Porcentaje de acciones preventivas cerradas, efectivas y en tiempo.</p> <p>Porcentaje de acciones de mejora, cerradas, efectivas y en tiempo.</p> <p>Porcentaje de fallas reincidentes ocasionadas por la misma causa raíz.</p>
El conocimiento de los indicadores hasta nivel operativo ha contribuido con el control del proceso y su trazabilidad	No se han definido los acuerdos de servicio con la distribuidora, lo que ha contribuido al aumento de mermas.
El ciclo de mejora iniciado y cerrado en mayo de 2011, en el proceso control y revisión de devolución de canje, con el uso de una herramienta, que mejora el método de identificación de diferencias de inventario.	Continuar con el desarrollo de ciclos de mejora como proceso planeado que busque cambios consistentes en enfoque, desarrollo o resultados y un desempeño superior en los indicadores de sistema o de resultado.
Los hallazgos encontrados por las evaluaciones y auditorias han permitido hacer ajustes oportunamente.	No se evidencian estrategias orientadas a lograr y mantener niveles y tendencias positivas en la mayoría de los indicadores de sistemas.
La competencia de los trabajadores para tomar decisiones en caso de ocurrir fallos en los equipos.	Se evidencia tendencia desfavorable en algunos indicadores clave como: eficiencia de línea, costo de producción y calidad de producto.
El análisis e interpretación del desempeño en los grupos primarios por UGO por línea y por área para establecer acciones correctivas, preventivas o de mejora.	No se evidencia la comparación referencial para los procesos operativos del sistema buscando las mejores prácticas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La integración razonable del sistema a la operación rutinaria mediante la ejecución de las actividades de los subprocesos y procesos operativos	
6.3. Procesos de áreas de apoyo	
La implementación de UGO integrando los Planes Operativos en Piso (POP), modelo de la planta Morelia que incluye salón de mejora, líderes de producción y metodología de solución de problemas.	Revisar los indicadores definidos en el ciclo de mejora, en el proceso planeado, de tal manera que se pueda verificar el logro de los objetivos y cerrar el ciclo
El soporte del sistema en análisis y cierre de gaps a los procesos clave.	Establecer acciones que permitan mejorar el nivel de servicio del sistema control administrativo con calificación 7.35 en la última encuesta.
La documentación acorde a los requisitos de las normas ISO para el proceso de certificación de octubre de 2011.	No se evidencia la comparación referencial para los procesos operativos del sistema que conduzcan a mejores prácticas
El indicador de cumplimiento al programa de auditorías tiene nivel, el resultado en 2011 es 100 y la meta 95.	El sistema abastecimiento no realiza mediciones para conocer el nivel de satisfacción de las demás áreas.
La aplicación consistente del proceso operativo Control Carpeta Legal con resultado de 100% en la lista de chequeo reciente.	
6.4. Proveedores	
Las visitas conjuntas con proveedores para mejorar costo, calidad y tiempo.	Falta elaborar fichas técnicas para la negociación de servicios en los diferentes sistemas.
La aplicación consistente del proceso operativo Negociaciones de Bienes y Servicios con resultado de 95% en la lista de chequeo reciente.	Falta el desarrollo de ciclos de mejora como proceso planeado que busque cambios consistentes en enfoque, desarrollo o resultados y un desempeño superior en los indicadores de sistema o de resultado.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El ciclo de mejora de evaluación de proveedores el cual realiza mejoras en el diseño y método de la ejecución buscando mejorar resultados en indicadores. Los indicadores asociados son: evaluación de proveedores, costos de no calidad y calificación de proveedores.	Falta ampliar la cobertura del desarrollo de proyectos en conjunto con los proveedores de tal manera que se mejore costos, calidad y el tiempo de respuesta.
El programa de visita a los proveedores para asegurar que se salvaguarde los aspectos legales, laborales y fiscales de su operación.	las mediciones del indicador de costos de no calidad por proveedores, para definir la tendencia
7. IMPACTO EN LA SOCIEDAD	
7.1. Conservación de ecosistemas	
La matriz de impacto ambiental elaborada en la planta para identificar las fuentes de contaminación y conocer el impacto ambiental de los procesos y elaborar planes para minimizarlo o controlarlo.	El indicador de rendimiento de agua carece de nivel y de tendencia, los resultados de 2011 a julio son 2.24 y la meta excelente 2.
La construcción y seguimiento al plan de manejo del entorno.	No se realizan planes de acción según el diagnóstico de la matriz aprovechando así los impactos detectados.
La aplicación consistente del proceso operativo Control operativo ambiental con resultado de 85% en la lista de chequeo reciente.	La aplicación inconsistente del proceso operativo Aspectos e impactos con resultado de 73% en la lista de chequeo reciente.
La actualización en leyes apoyado en la oficina central y en un proveedor de información legal.	No se tiene establecido dentro del MIRC procedimientos para responder ante eventuales situaciones de emergencia o accidentes ambientales.
7.2. Relación con la comunidad	
La motivación del personal a participar en el comedor escolar de niños de Girón integrándolo en el plan vecinos, "manos para servir", donde los empleados de todos los niveles participan sirviendo alimentos a los niños y buscando la interacción directa con la sociedad.	Implementar el Sistema de Gestión Gerencial.