

Implementación de modelos de excelencia, fortalecimiento del área productiva y aplicación TPM para pymes del Valle de Aburra a través de la empresa GEO

CONSULTING GROUP.

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniería industrial

Daniel Muñoz Vélez

Asesor:

Margarita Quintero Vallejo

Ingeniera Industrial

Corporación Universitaria Lasallista

Faculta de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Caldas-Antioquia

2013

CONTENIDO

LISTADO DE ILUSTRACIONES	4
LISTADO DE TABLAS	6
Glosario	7
Justificación	11
Impacto tecnológico:	12
Impacto social y económico	12
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Marco teórico	15
Metodología y Resultados	20
Modelo de excelencia	21
Fases del modelo	22
Diagnóstico de la empresa	24
Línea base de la estrategia	24
Línea base de la estructura	28
Línea base de la cultura	33

Desarrollo del modelo de excelencia	38
Mejoras realizadas	38
Elaboración del mapa de proceso	38
Ilustración 8. Mapa de procesos VINILRECO S.A.S	38
Medición 2 del modelo a partir de las mejoras	42
Medición 3 del modelo a partir de mejoras	45
Comparación impacto de mejoras VINILRECO S.A.S	48
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Bibliografía	52

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo triada. Fuente: geo consulting group s.a.s	17
Ilustración 2. triada y tpm en interacción	18
Ilustración 3. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base	27
Ilustración 4. Resultado evaluación de la estructura. Línea base	33
Ilustración 5. Resultado evaluación de la cultura. Línea base	35
Ilustración 6. Valoración del modelo triada, vinilreco s,a,s	36
Ilustración 7. Mapa de procesos vinilreco s.a.s	38
Ilustración 8. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base	42
Ilustración 9. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base	42
Ilustración 10. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base	43
Ilustración 11. Resultado evaluación de la estructura. Línea base	43
Ilustración 12. Resultado evaluación de la cultura. Línea base	43
Ilustración 13. Medición de impacto n.1	44
Ilustración 14. Medición de impacto n.1	44
Ilustración 15. Matriz foda vinilreco s.a.s	45
Ilustración 16. Matriz foda vinilreco s.a.s	46
Ilustración 17. Resultado evaluación de la estrategia. línea base. tercera medición	47
Ilustración 18. Resultado evaluación de la estructura. línea base. tercera medición	47
Ilustración 19.Resultado evaluación de la cultura. línea base. tercera medición	48

Ilustración 20. Medición de impacto N.2	48
Ilustración 21. Resultado evaluación modelo triada. Primera medición	49
Ilustración 22. Resultado evaluación modelo triada. segunda medición	¡ERROR! MARCADOR

NO DEFINIDO.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de evaluación de la estrategia. fuente: modelo triada – elaboración propia	23
Tabla 2. Criterios De Evaluación de la estructura. fuente: modelo triada – elaboración propia	23
Tabla 3. Criterios de evaluación de la cultura. fuente: modelo triada – elaboración propia	24
Tabla 4. Evaluación de criterios de la estrategia	24
Tabla 5. Evaluación de criterios de la estrategia	25
Tabla 6. Evaluación de criterios de la estrategia	26
Tabla 7. Evaluación de criterios de la estructura	28
Tabla 8. Evaluación de criterios de la estructura	29
Tabla 9. Evaluación de criterios de la estructura	30
Tabla 10. Evaluación de criterios de la estructura	30
Tabla 11. Evaluación de criterios de la estructura	31
Tabla 12. Evaluación de criterios de la estructura	32
Tabla 13. Evaluación de criterios de la cultura	33
Tabla 14. Evaluación de criterios de la cultura	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Tabla 15. Evaluación de criterios de la cultura	34
Tabla 16. Evaluación de criterios de la cultura	35
Tabla 17. Evaluación del modelo triada.Primera medición	36
Tabla 18. Evaluación del modelo triada.Segunda medición	44
Tabla 19. Evaluación del modelo triada.Tercera medición	46

Glosario

Autopoiesis: Es la condición de existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos.

Resiliencia: Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro

Excelencia: Es un talento o cualidad de lo que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento

Innovación: Significa literalmente "novedad" o "renovación". La palabra proviene del latín *innovare*. En el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos y su implementación económica.

Anticipación: Adelanto en el tiempo de un hecho o circunstancia que estaba previsto que sucediera con posterioridad.

Resumen del contenido:

En este documento se presenta la implementación de modelos de excelencia para pymes, en este caso se hace la intervención a la empresa VINILRECO S.A.S en búsqueda de mejoramiento global en todos los aspectos, conociendo a detalle la idea de negocio se realizan intervenciones paso a paso en búsqueda de una mejora continua.

Un modelo de excelencia para pymes transforma herramientas de clase mundial y las adapta a empresas que están surgiendo, comprobando que es posible la aplicabilidad de estas herramientas, tanto que genera un mayor impacto a corto plazo que en una gran industria.

En vista que en la actualidad la mayor participación en la industria colombiana es de pymes, el fortalecimiento de estas es un factor de competitividad donde la innovación de modelos como este aporta de manera significativa en la transformación cultural de las actuales empresas.

Abstract.

In this document the implementation of excellence models for pymes is presented, in this case the intervention is done by VINILRECO S.A.S. Company in the search for global improvement in all aspects knowing each detail idea of business, we make interventions step-by-step in search of continuous improvement.

An excellence model for Pymes transforms worldwide class tools and adapts these to emerging companies, proving that the aplicability of these tools is possible that generates a higher short-term impact that in a grand industry.

Knowing that in actuality the mayority of participation in Colombian industry is Pymes, the strengthening of this is a factor of competitiveness where the innovation of models like these contributes significantly a cultural transformation in actual companies.

En Colombia la PYME constituye un tipo de empresa destinado a tener una vida relativamente corta, ya que una muy baja porción se consolida, crece y se convierte en una gran empresa o como en la mayoría de los casos, simplemente no puede sobrevivir a las condiciones del mercado y muere.

La carencia de estrategia no le ha permitido seguir modelos de mejora continua, perdurables en el tiempo que los destaque en la gestión.

La innovación y resultados, sus modelos administrativos no presentan enfoque de transformación cultural, prospectiva, desarrollo de competencias y de una gestión sostenible que evidencie la mejora paso a paso del proceso, la medición y el establecimiento de los indicadores parece desconocido y más aún de los tableros de gerenciamiento de procesos, la detección de necesidades para el entrenamiento y el desarrollo de habilidades, la definición de su cadena que denote los procesos de valor , estos rubros no se manejan en nuestra PYME, muestra del empirismo que se evidencia en el direccionamiento de estas.

Justificación

Las condiciones actuales del mercado, cuya característica es el elevado consumo, ha ampliado la diversificación de miles de PYMES, las que han constituido en parte como el soporte productivo de las grandes empresas, las cuales le han facilitado a las PYMES el traslado de su producción, más no de su saber hacer, su conocimiento y su gestión.

En el caso de los alimentos la inocuidad, la calidad, la productividad, la seguridad y la motivación de los empleados han de llevarse de una manera integral, lo que demanda criterios renovados, creatividad y transformación de pensamiento, de modo que se aborde un diseño organizacional que contribuya a que los sistemas de gestión desarrollen un mejoramiento de la productividad.

No es un secreto que la industria PYME le falta en su gestión criterios científicos que le bajen o le “roben” terreno al empirismo con que son gerenciadas, esos criterios científicos son la integralidad en la gestión, tema muy carente en las PYMES,(Kraft. 2008).

Por ello el modelo organizacional TRIADA para PYMES basado en TPM, es de vital importancia para el enfoque en el logro y en la alineación del pensamiento organizacional, es renovador, revolucionario en dar especial atención a la PYME, entregando una metodología de una forma simple, barata, participativa y de impacto, cuyas técnicas de implementación dinamizan la eficiencia operativa.(Falconi. 1991). Asegurar la eficiencia operativa, no es más que entrar a participar en el mercado con competitividad y por ende asegurar la permanencia en él, (Hiba. 1993).

El modelo permite ahondar en las dimensiones del trabajo decente, (Goodstein, 1998). En el fortalecimiento económico, el establecimiento y medición permanente de la estrategia y la transformación cultural para asumirla,(OIT. 2003), en la optimización de los procesos y sus activos, en gente competente y motivada y en la responsabilidad social empresarial.

El modelo TRIADA a través de TPM PYME permite a la PYME tener acceso a un modelo de orden investigativo, dado que las guías de consulta acerca del tema no existen.

Impacto tecnológico:

- Nuevas herramientas tecnológicas y de conocimiento para las pymes en Colombia.
- Con la realización de este proyecto se busca transformar a nivel tecnológico las PYMES apoyadas de un modelo de excelencia.
- Radiografía del sector PYME en áreas tecnológicas.
- Mediante el montaje de un modelo de excelencia, se le permite a las PYMES consolidar una estructura organizacional con procesos integrados en toda la cadena de valor, asegurando el flujo de información que permiten hacer análisis en tiempo real.

Impacto social y económico

- Alcance del trabajo a nivel social y los beneficios económicos que se obtendrán mediante el desarrollo de la práctica-.

Mediante la aplicación de modelos de excelencia y TPM para pymes:

- Generar empleos de calidad y con dignidad en PYMES.

- Transformación cultural a nivel personal y organizacional en PYMES aplicando metodologías de alta gerencia.
- Empresas PYMES sostenibles en el tiempo y rentables con crecimiento porcentual que brindan a inversionistas confianza y seguridad.
- Aprender en la experiencia de la realización de la práctica, al igual que aprovechar la entrada de dinero con el pago de un salario mínimo que la empresa me ofrece.
- Aporte significativo a la competitividad de los tipos de empresa que más se encuentran en Colombia y que sostienen en gran parte la economía del país: PYMES

Objetivo general

Transformar la cultura, aplicando modelos de excelencia en las PYMES, buscando mayor productividad a través de la integración tri-partita estrategia-estructura-cultura.

Objetivos específicos

A corto plazo

Diseñar criterios de medición de la excelencia para la estrategia, cultura y estructura y elaborar la línea base del modelo definiendo porcentualmente el nivel de cada componente.

Elaborar el plan de desarrollo organizacional de acuerdo con las oportunidades de mejora a partir del modelo.

A mediano largo plazo

Medir el impacto de las mejoras evidenciando el antes y el ahora de la realidad organizacional frente a la cultura, estructura y estrategia.

Diseñar el sistema de medición del desempeño en tiempo real, definiendo información para cada acción desde el resultado obtenido.

Elaborar la matriz de habilidades que asegure la transferencia de tecnología requerida para la transformación cultural

Marco teórico

En la literatura analizada,(OIT. 2003) frente a la PYME se han realizado estudios y aplicaciones de modelos existentes, uno de ellos realizado en la ciudad de Medellín en el año 2003, liderado por la OIT, por los doctores Juan Carlos Hiba y Antonio Palomino Kunupaz en asocio con Proantioquia, donde en un buen intento se tomó la iniciativa de aplicar en 23 PYMES el modelo de su autoría, denominado la metodología WISE,(OIT, WISE, 2003). Este modelo, si bien es sencillo y genera impacto, no logró trascender en la gestión y desempeño de las PYMES , dado que su mecánica no lleva a una transformación cultural, es decir, a mantener y mejorar una evolución sostenible en el tiempo, sus planteamientos aunque conceptuales y de fácil aplicación, presenta grandes oportunidades de mejora en la medición (Imai, 1993). Es decir, no disponen del ejercicio de una gerencia a la vista, del establecimiento y seguimiento de los indicadores, además del Management,(Imai,(1993). o gerenciamiento del sistema, evidenciado en la ausencia de procedimientos operacionales estándar.

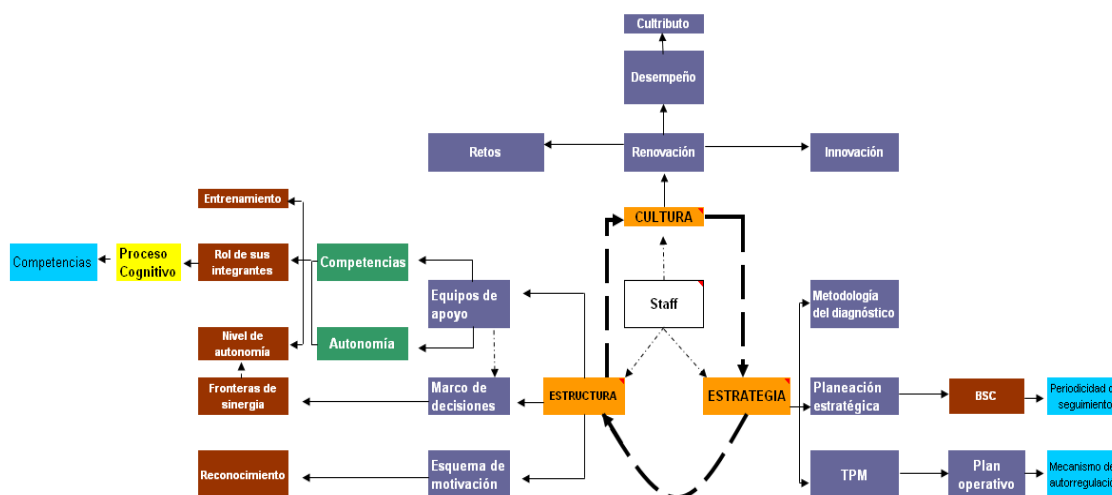
En estas empresas se encontraban algunas del sector de alimentos, donde no se ahondó en temas de interés particular como las BPM y HACCP. La integración de sistemas de gestión brilló por su ausencia. La implementación del modelo TRIADA a través de un medio de autorregulación como el TPM Pymes propone una metodología más integral que llena los anteriores vacíos , llevando al empresario a crear de acuerdo a su necesidad, una plataforma que dé a la PYME un verdadero soporte del proceso gerencial ,en los aspectos como planear y medir estrategias, desarrollar a su gente, contemplar la definición de competencias, crear descripciones de cargos, crear sus mapas estratégicos, definir los procesos de valor, crear en la gente un

espacio para la innovación, socializar las estrategias, cercenando el pensamiento unilateral y empírico de la dirección de la empresa, el modelo TRIADA, a través del TPM PYMES es un modelo ajustado a la realidad organizacional de nuestra cultura, es facilitador del pensamiento sistémico, de la gestión que evalúa de manera paralela la producción, la calidad, el costo, las entregas, la seguridad industrial y el medio ambiente y la motivación de los empleados, cuyo soporte científico está respaldado por los conceptos de la ingeniería industrial, teoría general de sistemas, gestión humana y balanced score card.

El modelo se hace accesible a la PYME con una propuesta de administración simple, participativa de bajo costo y de impacto, que los ubica a la vanguardia de la administración moderna, con focos definidos sostenibles en el tiempo.

Componentes del modelo TRIADA

Ilustración 1. Modelo Triada. Fuente: GEO consultingGroup S.A.S



El modelo TRIADA se compone de tres elementos principales, los cuales interactúan sinérgicamente, los tres elementos son; la estrategia, la estructura y la cultura, donde un equipo staff entrenado y homologado cuya función principal es monitorear el sistema desde la estrategia, de modo que la organización PYME se transforme culturalmente hacia los conceptos y metodologías de la mejora continua.

La cultura, es el elemento sobre el cual la organización define el “que ser” sobre el cual precisa su cultributo (atributos de su cultura) en el que la gente debe saber y trabajar sobre él, es el ADN que identificará a la organización, la que hará a la organización distinta, teniendo presente que la diferenciación debe mantenerse en el largo plazo.

En el modelo TRIADA el componente *estrategia*, nos define el “que” y “cómo” hacer cuyo principal enfoque es el no confundir la eficiencia operacional con la estrategia

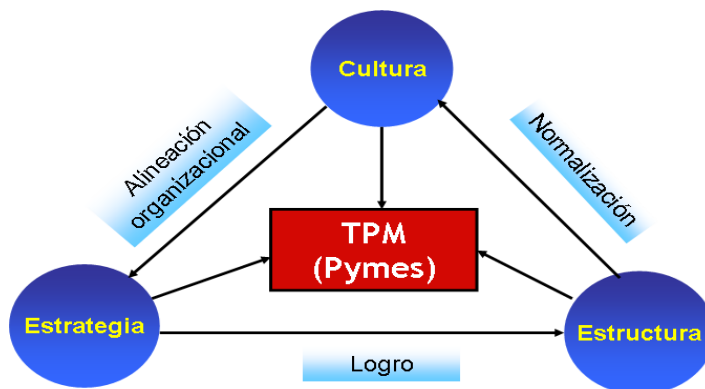
organizacional,(Porter 1995) esta debe medirse de manera permanente y asegurándose de su pertinente y atinada formulación,(Goodstein. 1998).

La estructura, nos define el “con quién” su esencia radica en el empoderamiento de la gente para trabajar por la estrategia, además ajustar periódicamente la estructura asegurándose que: esté conforme a la estrategia.

Entendiendo de manera básica el funcionamiento del modelo, el staff tiene los siguientes roles generales:

- Debe ser muy sensible a la autopoiesis, es decir, le define y le marca la pauta a la organización en la autorregulación, que en términos de teoría general de sistemas, mantiene la homeostasis o el equilibrio del modelo.
- Debe dar las pautas de la resiliencia, cicatrización y de renovación del mismo, cuando las eventualidades han generado pérdida ó desequilibrio, bajo la pautas de mantener a la gente centrada en la estrategia, a través del compromiso, la gestión, la innovación y los resultados.

Ilustración 2. TRIADA y TPM en interacción



La figura 2, nos representa el círculo operación, donde se establece que la organización requiere que la gente se alinee a la estrategia, persiga el cultributo, que los procesos se

normalicen y que las acciones se enfoquen en el logro, a través de una metodología llamada TPM Pymes, la que integra todas las acciones de transformación cultural y mejora continua.

El modelo dispone de unos criterios que permiten evaluar de manera objetiva la posición en la que se encuentra la PYME, con respecto a unos factores críticos de éxito, entregando un valor porcentual de su gestión, esto, conlleva a realizar una línea basal, que permite hacer proyección de lo que se desea lograr, acompañado de un plan de acción.

Metodología y Resultados

Para la ejecución del presente proyecto, el investigador se apoya en una serie de teorías y métodos para realizar un análisis exacto de la investigación y de esta manera llegar a conclusiones que representen unos resultados bien definidos de acuerdo con los objetivos plantados.

La etapa inicial o preliminar de procesos de un modelo de excelencia es diagnóstico inicial, consta de una entrevista con el gerente o persona designada por la gerencia, elaboración de la línea basal, asentamiento de información, realización de un informe inicial que indica el nivel de excelencia de la empresa.

Una vez terminada esta etapa se da pie al desarrollo del modelo donde se interviene la empresa y se identifica la pérdida y se genera un plan de mejora con el equipo STAFF, el cual será ejecutado y medido para determinar el grado de crecimiento de excelencia

El modelo no consta de una etapa final sino de un continuo mejoramiento donde la empresa intervenida cuenta con el constante apoyo y acompañamiento de la empresa consultora para hacer de la mejora continua un proceso de retroalimentación.

Modelo de excelencia

¿Qué es?

Un modelos de excelencia es un mecanismo de innovación y así lo entendido GEO CONSULTING GROUP S.A.S en búsqueda de la excelencia se atreve a incursionar y aplicar modelos de excelencia para PYMES como lo es VINIL RECO

¿Por qué para pymes?

En Colombia la PYME constituye un tipo de empresa destinado a tener una vida relativamente corta, ya que una muy baja porción se consolida, crece y se convierte en una gran empresa o como en la mayoría de los casos, simplemente no puede sobrevivir a las condiciones del mercado y muere.

La carencia de estrategia no le ha permitido seguir modelos de mejora continua, perdurables en el tiempo que los destaque en la gestión.

La innovación y resultados, sus modelos administrativos no presentan enfoque de transformación cultural, prospectiva, desarrollo de competencias y de una gestión sostenible que evidencie la mejora paso a paso del proceso, la medición y el establecimiento de los indicadores parece desconocido y más aún de los tableros de gerenciamiento de procesos, la detección de necesidades para el entrenamiento y el desarrollo de habilidades, la definición de su cadena que denote los procesos de valor , estos rubros no se manejan en nuestra PYME, muestra del empirismo que se evidencia en el direccionamiento de estas.

En las pymes hay todo por hacer y todo cambio se refleja

Fases del modelo

- Fases I: Diagnostico de la empresa
- Fase II: Desarrollo del modelo de excelencia
- Fase III: autoevaluación y resultados del modelo

Ilustración 3.Fases del modelo



Para VINIL RECO S.A.S se aplicó con los siguientes criterios.

Criterios de evaluación TRIADA.

Tabla 1. Criterios de evaluación de la estrategia. Fuente: Modelo TRIADA – Elaboración propia

GEO CONSULTORES						
Modelo de gerenciamiento de la estrategia, la estructura y la cultura						
LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL TPM						
Item	Estrategia	De 1-2	De 3-4	De 5-6	De 7-8	De 9-10
1	STAFF	No está conformado	Está conformado por el equipo directivo de la planta, pero sus roles y responsabilidades no están definidas	Además de lo anterior, se disponen de roles y responsabilidades	Además de lo anterior, se reúnen periódicamente bajo un plan de trabajo	Además de lo anterior, revisan hacen medición del desempeño de la estrategia (BSC), desarrollan planes de acción cuando hay desviaciones en el desempeño.
2	BSC	No dispone de planeación estratégica	Se dispone y no se tiene herramientas de medición	Se dispone de estrategia con las 4 perspectivas, pero la medición no es periódica	El equipo directivo conoce y revisa la estrategia en cada reunión	La estrategia se encuentra en un nivel de satisfacción mayor o igual 90%, el sistema de estructuración de procesos se encuentra mínimo en un 90%
3	PLAN OPERATIVO (Medio de autorregulación)	No se dispone de plan operativo	Se dispone de plan operativo, pero sin estructura paso a paso	El plan operativo cumple criterios de competitividad TPM Pymes	Se ha estructurado el plan operativo TPM Pymes y se ha divulgado	El plan operativo se encuentra en un cumplimiento mayor o igual al 90% de acuerdo con la meta, los líderes son quienes lo ejecutan

Tabla 2. Criterios de evaluación de la estructura. Fuente: Modelo TRIADA – Elaboración propia

Item	Estructura	De 1-2	De 3-4	De 5-6	De 7-8	De 9-10
4	EQUIPOS DE APOYO (Pequeños equipos de mejora)	No hay equipos	SE están definiendo los equipos y sus roles	Los equipos disponen de un plan de entrenamiento y un líder de proceso	Los equipos están entrenados, conocen sus roles y se reúnen periódicamente	Practican sus roles al interior del proceso y presentan sus informes y oportunidades de mejora al director del mismo.
5	MARCO DE DECISIONES	No existe marco de decisiones	Las decisiones están definidas bajo los criterios de PQCDSM	Los líderes de los PEM mandos medios toman decisiones de acuerdo a los indicadores PQCDSM	Los procesos evalúan de manera autónoma su desempeño con respecto a las metas y desarrollan los planes de acción	El plan de acción se encuentra en un 90% de cumplimiento
6	ENTRENAMIENTO (Pilar de entrenamiento)	No se dispone de un plan de formación y entrenamiento	Existe plan de entrenamiento, pero no ha ejecutado	El plan de entrenamiento dispone de competencias claras a alcanzar	Se lleva a cabo el plan de entrenamiento siguiendo lineamientos de desarrollo de habilidades, además se encuentra ejecutado en un 90%	Los líderes realizan entrenamiento a sus compañeros de trabajo
7	ESQUEMA DE MOTIVACION	No se tiene un esquema de motivación y reconocimiento	Se dispone de un medio escrito para que los trabajadores reporten las oportunidades de mejora	Se hace revisión a las propuestas y se da respuesta según la factibilidad	Se llevan a cabo las propuestas de mejora	Se hace reconocimiento públicamente a las mejores - "mejoras"
8	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	No se dispone de un sistema que almacene y facilite la información	Se dispone de un medio electrónico en donde almacene la información, sólo es consultado por el gerente	Se dispone de un software y la información fluye a través de tableros (Gerencia a la vista), los cuales son actualizados por los directores	Se dispone de un software y la información fluye a través de tableros (Gerencia a la vista), los cuales son actualizados por los líderes PEM	El software es alimentado, monitoreado por todos, como única fuente de consulta y consolidación de la información
9	medición de la productividad	No hay medición de la productividad	Existe una medición de la producción, mas no existe una medición de la optimización	Se hace medición de la productividad controlando métodos y tiempos	Además de lo anterior, se realiza diagrama de hilos y de operaciones	Además de lo anterior se ha establecido en CPK Y el CEP está definido en forma gráfica y analítica

Tabla 3. Criterios de evaluación de la cultura. Fuente: Modelo TRIADA – Elaboración propia

Item	Cultura	De 1-2	De 3-4	De 5-6	De 7-8	De 9-10
10	RETOS	No están contemplados	Sólo se tienen retos financieros	Además de lo anterior se disponen de retos con los procesos	Además de los retos financieros y los procesos, se han contemplado retos con el cliente	Se ha contemplado que la transformación cultural es una prioridad y se tienen retos con el desarrollo de las personas
11	Desempeño	No se dispone de una plantilla de indicadores	Se dispone de indicadores PQCDMS	Cada indicador dispone de su meta	Se cumplen las metas en un 95%	Las metas se modifican cuando se sostiene el estándar por encima de la meta
12	INNOVACION	No se dispone de banco de innovaciones	Las innovaciones se presentan tímidamente en las carteleras	Las innovaciones o iniciativas se reconocen y se publican en un medio masivo para toda la organización	Las innovaciones o iniciativas son reconocidas por sus jefes en el lugar de trabajo y reciben algún incentivo	Las innovaciones o iniciativas se reconocen en un evento público en toda la empresa
13	RENOVACION (Mejora continua)	No se ha identificado y valorado las pérdidas	Se ha identificado y valorado las pérdidas sólo en producción	Se dispone además de evaluación por pérdidas en la seguridad, el medio ambiente y la calidad	Se ha realizado plan de acción y seguimiento al mejora	Se ha controlado la pérdida y se ha estandarizado el nuevo método



Diagnóstico de la empresa

Establecimiento de la línea base inicial

Línea base de la estrategia

Tabla 4 Evaluación de criterios de la estrategia

ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
		STAFF	BSC	Plan Operativo							
	CALIFICACIÓN	2	1	1				0.5	4.00	13.3	100.00
	PONDERACIÓN	1	1.5	1.5							

Interpretación

a. Factor clave de éxito 1- STAFF

Se dispone de un gerente general (Propietario) gerente administrativo, asistente administrativa y un operario, a continuación las características de este equipo:

1. No se tiene definida la reunión gerencial, por lo tanto no se dispone de plan de trabajo, roles y frecuencia en tiempo para la reunión del equipo gerencial.
2. El equipo no dispone de indicadores que evalúen la productividad, el costo, las entregas inter proceso, la prevención de accidentes y la motivación de la gente.
3. Se reúnen únicamente cuando se ha considerado que hubo un evento evaluado como grave para la producción.
4. Las reuniones esporádicas que realiza este equipo de trabajo, analiza sólo un ítem (El que presentó el problema), no se evalúa integralmente, es decir bajo criterios PQCDMSM (productividad, calidad, costo, entrega, seguridad y medio ambiente y motivación de las personas).
5. **Calificación otorgada:** 2 ó 20%, tal como lo muestra la tabla 1, evaluación de criterios de la estrategia.

b. Factor clave de éxito - BSC (Balance Score Card)

Tabla 5. Evaluación de criterios de la estrategia

		Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	STAFF	BSC	Plan Operativo				0.5	4.00	13.3	100.00
	CALIFICACION	2	1	1							
	PONDERACION	1	1.5	1.5							

Interpretación

1. La empresa dispone de misión, visión y valores, los cuales no han sido desplegados a la organización, estos no están introyectados en la gente.
2. Ausencia de objetivos corporativos, metas y políticas de calidad
3. No hay una matriz DOFA que permita apoyar la planeación estratégica
4. No se cuenta con mapa estratégico, por lo tanto no hay herramienta de medición de la estrategia
5. Los indicadores preestablecidos no miden la estrategia sólo aspectos puntuales del funcionamiento de la empresa, sus decisiones son tomadas con respecto a la “experiencia” y buen olfato de los jefes.
6. No se dispone de mapa de proceso donde se especifique explícita los procesos gerenciales, misionales y los de apoyo de cara al cliente, no se dispone de herramienta de evaluación de la estrategia.

Calificación otorgada: es 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 1, evaluación de criterios de la estrategia.

c. factor clave de éxito 3 - Plan operativo (Medio de autorregulación)

Tabla 6. Evaluación de criterios de la estrategia

		Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	STAFF	BSC	Plan Operativo				0.5	4.00	13.3	100.00
	CALIFICACION	2	1	1							
	PONDERACION	1	1.5	1.5							

Interpretación

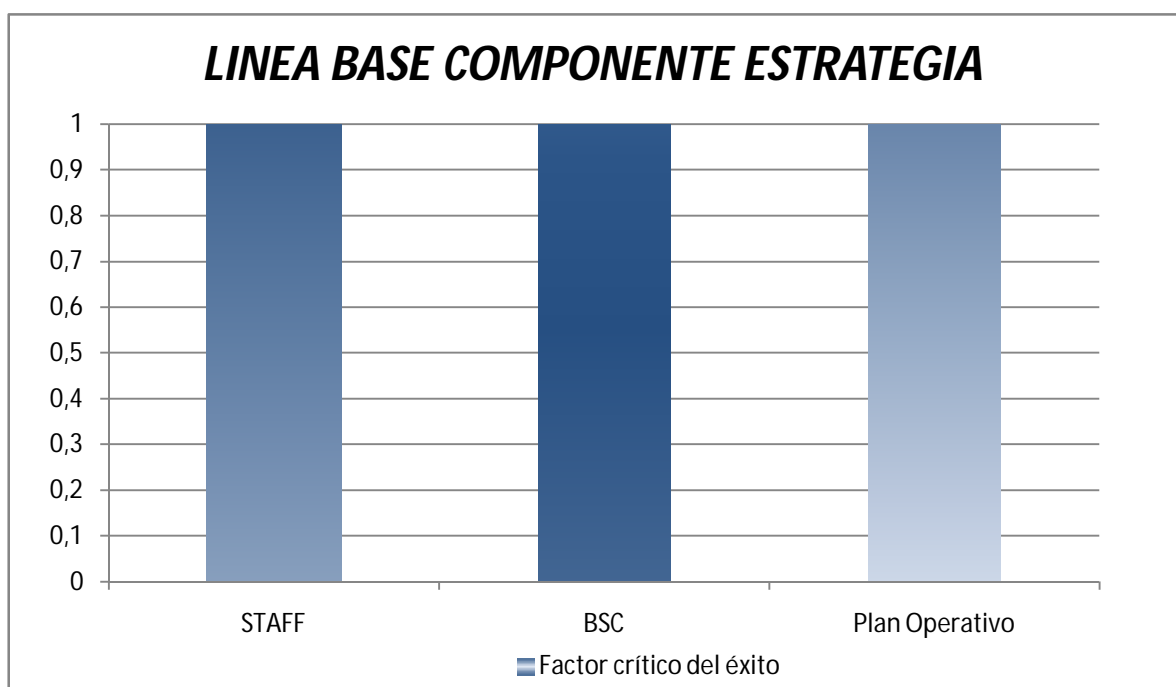
1. La empresa no dispone de plan de trabajo sistémico o alguna metodología de gestión
2. No se trabaja bajo esquemas integrados de gestión

- Desconocen el TPM (gerencia productiva total) y sus beneficios

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 1, evaluación de criterios de la estrategia.

Resultados comparativos primera medición.

Ilustración 4. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base



Puntaje total ponderado, componente estrategia: Nivel de excelencia bajo en un 10%.

Línea base de la estructura

Tabla 7. Evaluación de criterios de la estructura

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivacion	Plataforma tecnologica	Medicion de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1				
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				

Interpretación

a. Factor clave de éxito 4 - Equipos de apoyo

1. No dispone de equipos de apoyo formalizados para dinamizar estrategias, los trabajadores no participan activamente del mejoramiento del proceso, sólo se limitan al desarrollo de sus actividades cotidianas, actúan bajo órdenes dadas por el jefe de producción, no se evidencia autonomía.
2. No realizan ningún tipo de medición o identificación de pérdidas en el proceso.
3. La empresa carece de metodologías que incentiven la conformación de equipos de mejora.
4. Sólo se dispone de un equipo de trabajo conformado para eventualidades en producción.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 2, evaluación de criterios de la estructura, en el factor señalado con el círculo

b. Factor de éxito 5 - Marco de decisiones

Tabla 8. Evaluación de criterios de la estructura.

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivacion	Plataforma tecnologica	Medicion de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACION	1	1	1	1	1	1				
	PONDERACION	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				

Interpretación

1. La empresa no dispone de un esquema de gestión humana, que contenga una descripción de cargos con su respectivo perfil, lo trabajadores sólo siguen las instrucciones que les imparten verbalmente, sus instrucciones son sólo de producción y en ocasiones de seguridad industrial.
2. Sin políticas y metodologías de selección y entrenamiento, además del conocimiento de los roles y responsabilidades de cada una de las personas que se encuentran en el proceso.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 2, evaluación de criterios de la estructura, en el factor señalado con el círculo.

c. Factor clave de éxito 6 - Entrenamiento

Tabla 9. Evaluación de criterios de la estructura

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnológica	Medición de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1				
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				

Interpretación

1. No hay plan de entrenamiento en ninguna de las áreas de la empresa.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 2, evaluación de criterios de la estructura, en el factor señalado con el círculo.

d. Factor clave de éxito 7 - Esquema de motivación

Tabla 10. Evaluación de criterios de la estructura

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnológica	Medición de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1				
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				

Interpretación

1. Sólo se atienden sugerencias de tipo verbal, son muy esporádicas y no disponen de criterios de valoración para la selección de las mejoras.

2. Los trabajadores y los jefes no reportan preventivamente, lo hacen de manera correctiva.
3. No se dispone de un programa de reconocimientos al buen desempeño de los trabajadores

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 2, evaluación de criterios de la estructura, en el factor señalado con el círculo.

e. Factor clave de éxito 8 - Plataforma tecnológica

Tabla 11. Evaluación de criterios de la estructura

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnológica	Medición de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1				
PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8					

1. no se dispone de software, ni se han establecido parámetros de medición que se llevan en herramientas informáticas básicas (Excel).
2. No hay indicadores de desempeño por ende no hay metas que cumplir ni objetivos que se puedan ver de forma gráfica por un medio tecnológico

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 2, evaluación de criterios de la estructura, en el factor señalado con el círculo.

f. Factor clave de éxito 9 – Medición de la productividad

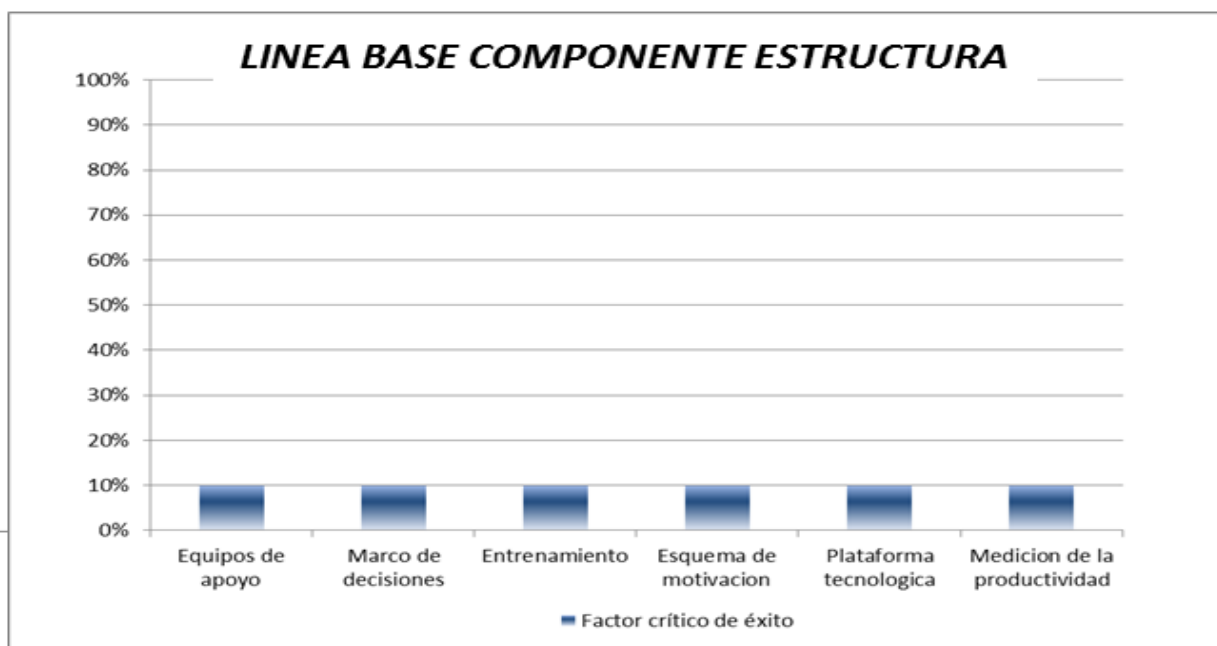
Tabla 12. Evaluación de criterios de la estructura

ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnológica	Medición de la productividad	0.4	4.00	10	100.00
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1				
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				

Interpretación

1. La producción no cuenta con un sistema de medición cuantificable, no hay programación de la producción y no se cuenta con un sistema de producción claro "pull" o "push".
2. No se tiene definido métodos y procedimientos de producción
3. No hay diagramas que permitan identificar transportes, operaciones, almacenamiento
4. No se controla el CPK del proceso y las herramientas CEP no se utilizan ni arroja resultados en vista de toma de decisiones.

Ilustración 5. Resultado evaluación de la estructura. Línea base



Puntaje total ponderado, componente estructura: Nivel de excelencia bajo en un 10%

Línea base de la cultura

a. Factor clave de éxito 10 - Retos

Tabla 13. Evaluación de criterios de la cultura

CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION					
	CALIFICACION	1	1	1	1			0.4	4.00	10
	PONDERACION	0.8	0.8	0.9	1.5					

Interpretación

1. La empresa manifiesta interés por el crecimiento corporativo, pero su centramiento se concentra en las ventas, sin definir parámetros claros de cuanto se desea crecer.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 3, evaluación de criterios de la cultura.

b. Factor clave de éxito 11 – Desempeño

Tabla 14. Evaluación de criterios de la cultura

CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION						
	CALIFICACION	1	1	1	1			0.4	4.00	10	100.00
	PONDERACION	0.8	0.8	0.9	1.5						

Interpretación

1. No se tiene plantilla de indicadores, que contemplen los aspectos (PQCDSM) Productividad, costos, entrega, seguridad y medio ambiente y motivación, no están contemplados.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 3, evaluación de criterios de la cultura.

d. Factor clave de éxito 12 - Innovación

Tabla 15. Evaluación de criterios de la cultura

CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION						
	CALIFICACION	1	1	1	1			0.4	4.00	10	100.00
	PONDERACION	0.8	0.8	0.9	1.5						

Interpretación

1. No hay iniciativas de innovación muy esporádicamente se tiene una idea pero solo se contempla verbalmente no se lleva a cabo.
2. No hay un sistema motivacional especializado los para el área de investigación, desarrollo e innovación.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 3, evaluación de criterios de la cultura.

e. Factor clave de éxito 13 - Renovación

Tabla 16. Evaluación de criterios de la cultura

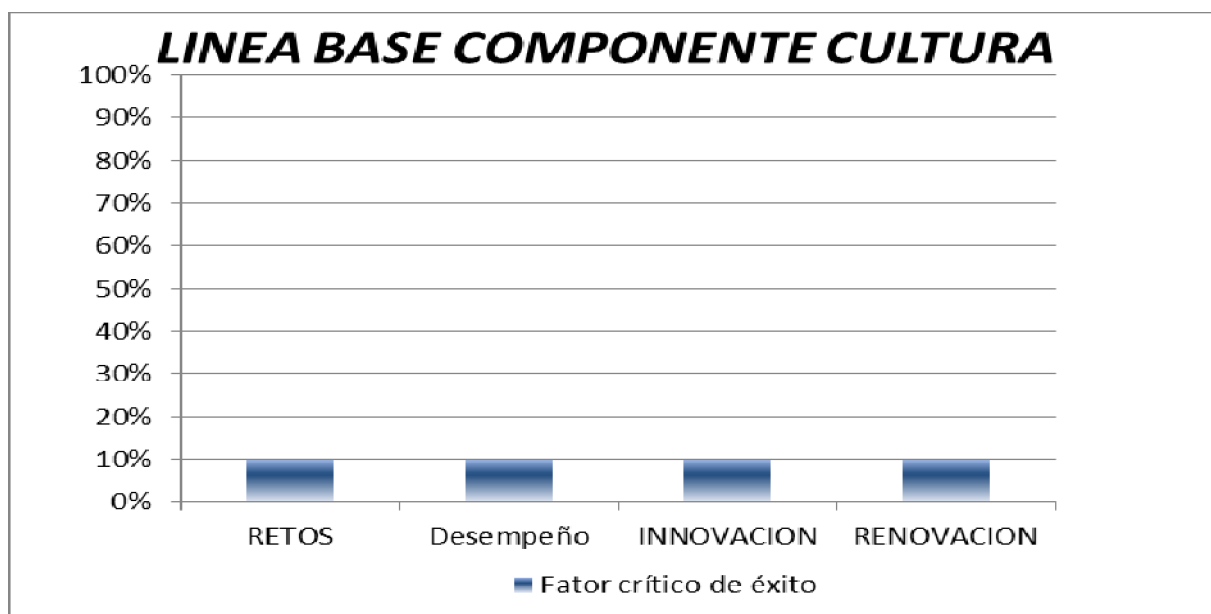
CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION						
	CALIFICACION	1	1	1	1				0.4	4.00	10
PONDERACION		0.8	0.8	0.9	1.5						

Interpretación

1. No Reconocen que hay pérdidas en ciertas referencias, por ende no se tiene cuantificado cuanto se pierde.

Calificación otorgada: 1 ó 10%, tal como lo muestra la tabla 3, evaluación de criterios de la cultura.

Ilustración 6. Resultado evaluación de la cultura. Línea base



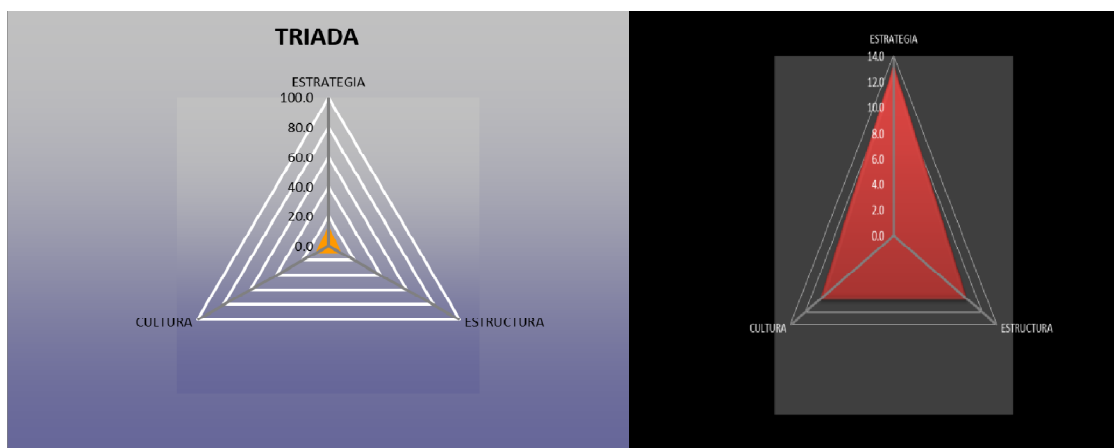
Puntaje total ponderado, componente cultura: Nivel de excelencia bajo en un 10%

Resultado del diagnóstico inicial. Fase I

Tabla 17. Evaluación del Modelo TRIADA. Primera medición

		Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	STAFF	BSC	Plan Operativo							
	CALIFICACIÓN	2	1	1				0.5	4.00	13.3	100.00
	PONDERACIÓN	1	1.5	1.5							
ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Historia de la	Industria de la				
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1	1	1	0.4	4.00	10	100.00
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				
CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	Integración	Retos						
	CALIFICACIÓN	1	1	1	1			0.4	4.00	10	100.00
	PONDERACIÓN	0.8	0.8	0.9	1.5						
								1.33	12.00	11.11	100.00

Ilustración 7. Valoración del modelo TRIADA, VINILRECO S.A.S



FECHA: semana 3 (del 22 al 28 de julio)

La gestión de la empresa con respecto al modelo es bajo, muestra que la empresa no tiene ninguna tendencia y los niveles son muy bajos su parte estratégica esta sin definir y a estructurar no hay un diseño que defina esta como tal todo esto con lleva a no hay una cultura no climax organizacional que permita a ser un factor diferenciador en el mercado.

Se requiere entonces diseñar un plan de trabajo centrado en la línea base, de modo que en un tiempo de 6 meses la compañía realice sus acciones de una manera más equilibrada y centrada en los parámetros de la gerencia moderna y la ingeniería industrial.

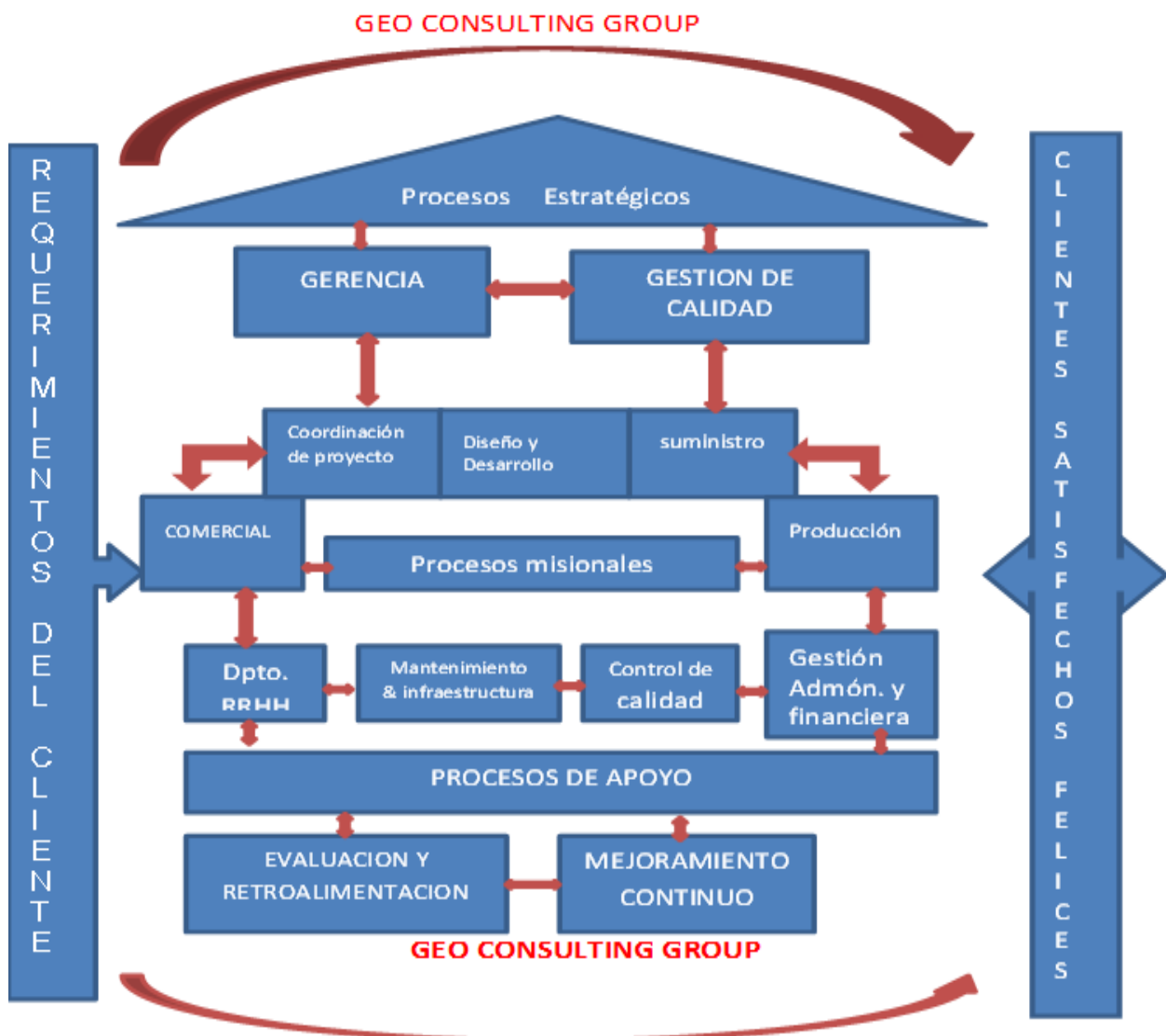
FASE II

Desarrollo del modelo de excelencia

Mejoras realizadas

Elaboración del mapa de proceso

Ilustración 8. Mapa de procesos VINILRECO S.A.S



Diseño de la planificación estratégica

Misión

Quiénes somos: Identidad

Somos una empresa dedicada a integrar las necesidades de nuestros clientes en el sector de la construcción y decoración de superficies.

Que buscamos: Propósito

Brindando calidad y servicio con acompañamiento a través de asesoría permanente con personal altamente calificado y comprometido.

Por qué lo hacemos: Principios

Una organización que garantice el bienestar y progreso de nuestros empleados, accionistas y clientes.

Para quien trabajamos: Clientes en el sector de la construcción y decoración de superficies.

Correcciones:

Identidad

VINILRECO S.A.S enfoque modelo de excelencia de clase mundial factor diferenciador.

Propósito:

Modificar brindamos por brindar

- ❖ Enfocarla al mejoramiento continuo

Misión: Es precisa y factible

Visión**Qué tipo de empresa queremos ser:**

Seremos reconocida en el 2017 como la mejor alternativa en empresa global y competitiva, con métodos flexible e innovadores a alcance de todos tanto en el mercado nacional como internacional.

Diseño planificación estratégica VINILRECO S.A.S**Misión**

VINILRECO S.A.S es una empresa dedicada a integrar las necesidades de nuestros clientes en el sector de la construcción y decoración de superficies, brindando calidad y servicio con acompañamiento a través de asesoría permanente con personal altamente calificado y

comprometido; Una organización que garantice el bienestar y progreso de nuestros empleados, accionistas y clientes, con el óptimo funcionamiento de los procesos productivos en armonía con la protección del medio ambiente.

Visión

Seremos reconocida en el 2017 como la mejor alternativa en empresa global y competitiva, con métodos flexible e innovadores a alcance de todos tanto en el mercado nacional como internacional.

Valores

Dios como eje central

Ética Corporativa

Honestidad y Respeto por nuestros clientes y empleados

Responsabilidad integral

Vocación de servicio permanente

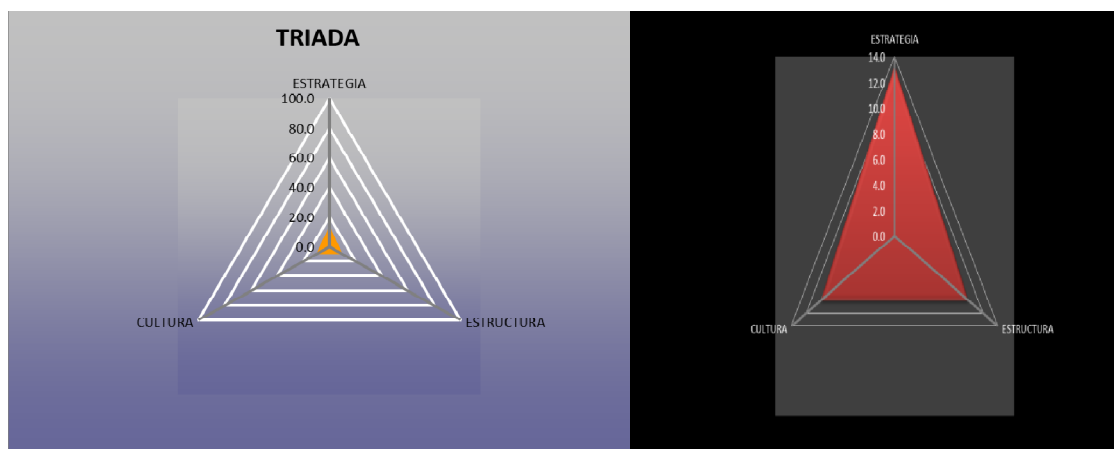
Compromiso y lealtad

Trabajo en equipo

Medición 2 del modelo apartir de las mejoras

Primera medición. 11.11 %

Ilustración 9. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base



Segunda medición 16.11 % FECHA: semana 3 (del 22 al 28 de julio)

Ilustración 10. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base

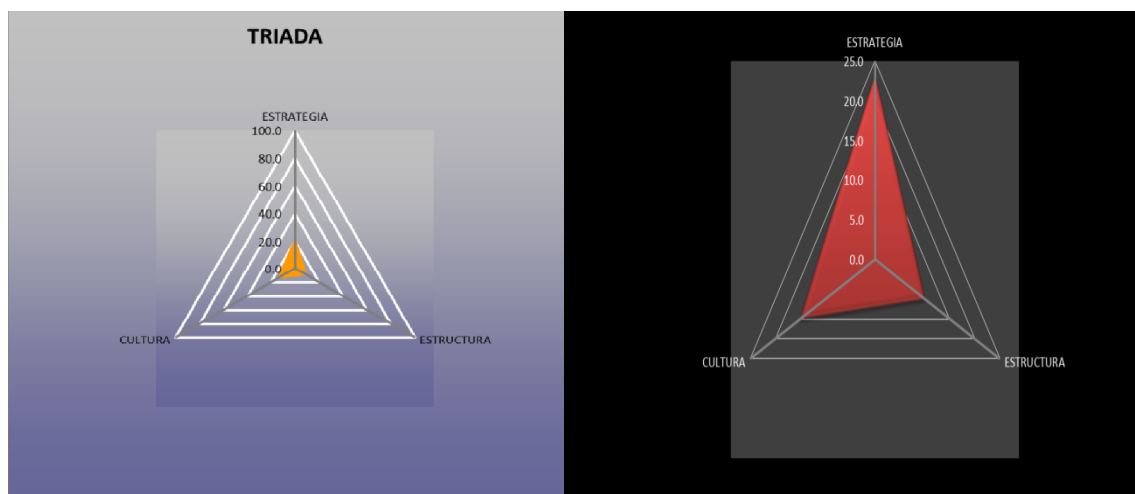


Ilustración 11. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base

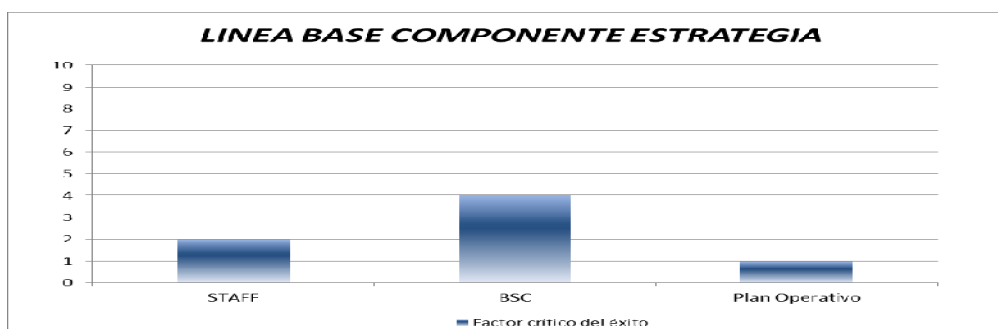


Ilustración 12. Resultado evaluación de la estructura. Línea base

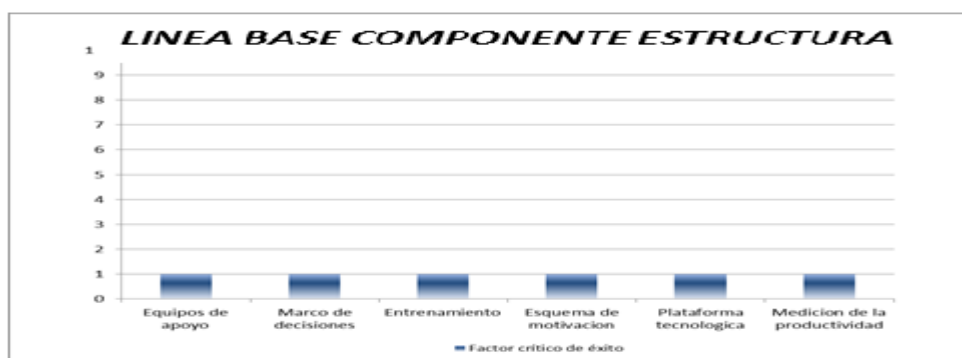


Ilustración 13. Resultado evaluación de la cultura. Línea base

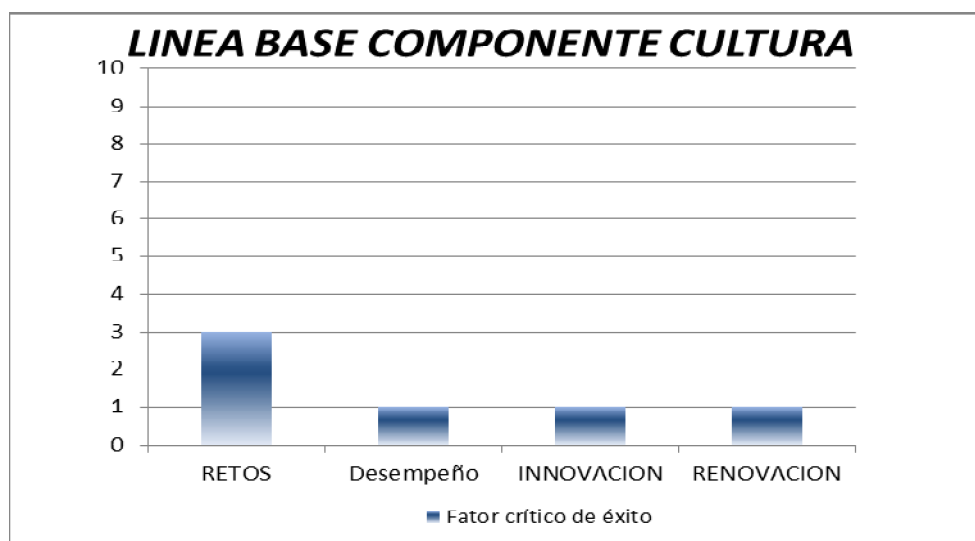


Tabla 18. Evaluación del Modelo TRIADA. Segunda medición

		Factor Clave de Exito	Factor Clave de Exito	Factor Clave de Exito	Factor Clave de Exito	Factor Clave de Exito	Factor Clave de Exito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	STAFF	BSC	Plan Operativo							
	CALIFICACION	2	4	1				0.9	4.00	23.3	100.00
	PONDERACION	1	1.5	1.5							
ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnologica	Medicion de la productividad				
	CALIFICACION	1	1	1	1	1	1	0.4	4.00	10	100.00
	PONDERACION	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				
CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION						
	CALIFICACION	3	1	1	1			0.6	4.00	15	100.00
	PONDERACION	0.8	0.8	0.9	1.5						
								1.93	12.00	16.11	100.00

Ilustración 14. Medición de impacto N.1

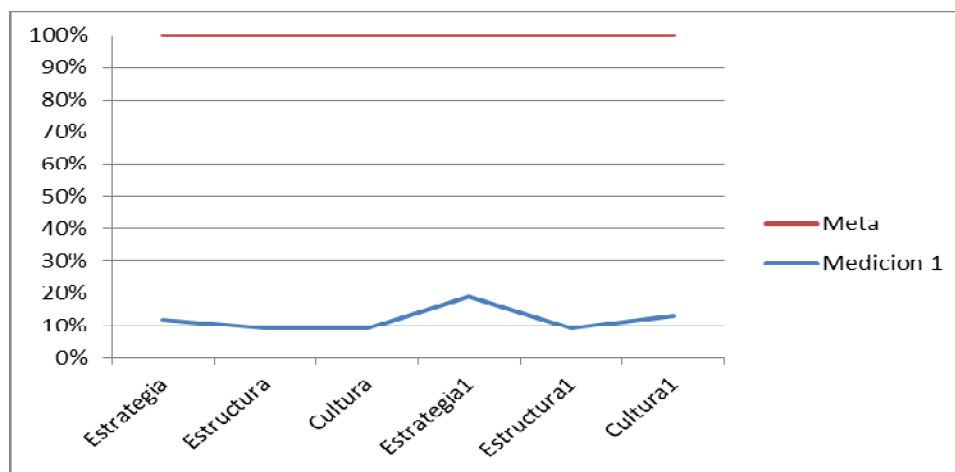
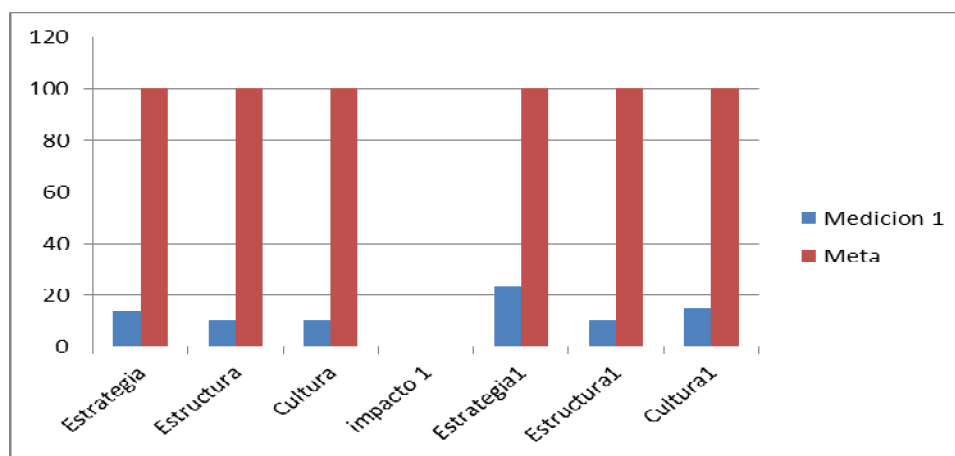


Ilustración 15. Medición de impacto N.1



Medición 3 del modelo a partir de mejoras

- **Elaboración de la matriz DOFA**

Ilustración 16. Matriz FODA VINILRECO S.A.S

EXTERNAS		INTERNAS	
OPORTUNIDADES		FORTALEZAS	DEBILIDADES
O1	5 mercado de construcción muy amplio	F1	3 Experiencia y conocimiento del mercado
O2	3 aumento de licencias de construcción	F2	3 Compromiso con la transformación cultural a través de TPM para PYME
O3	5 mercado en busca de calidad y rapidez	F3	3 Calidad y servicio con personal altamente calificado y comprometido
O4	5 aprovechar alianza con GEO CONSULTING GROUP	F4	3 Motivación constante orientación al éxito
O5	5 integrar las necesidades de nuestros clientes en sector de construcción y decoración de superficies	F5	3 Experiencia y conocimiento del producto
O6	3 reconocidos en el medio por profesionales integrales	F6	3 transporte de la mercancía hacia sus lugares de trabajo
AMENAZAS		F7	3 economía
A1	3 cambio de bodegas	Crear un sistema enfocado a la calidad total posicionar la marca aprovechando el respaldo de GEO CONSULTING GROUP Definir el canal de distribución para los clientes implementar estrategias publicitarias introducir en el mercado envases innovadores segmentar nuestros tipos de clientes consolidar nuestro portafolio en el mercado	
A2	5 estancamiento en las ventas	lanzar campaña que estimule la compra de productos ecológicos ubicación de la nueva bodega de forma estratégica reforzar nuestros stock fidelizar clientes	
A3	5 competidores con reconocimiento	acompañamiento post venta segmentar áreas de construcción implementar sistemas de producción "pull" desplegar indicadores orientados al nuevo mercado desarrollar cuadro BSC Aplicar metodología de las 5 S, seguir sistemas de mejoramiento preventivo, capacitar al personal transformar la cultura a nivel interno implementar almacenamiento ABC, gestionar certificación de calidad ISO-9000	
A4	5 inestabilidad en las ventas	crear reconocimiento social ser un negocio atractivo y seguro para inversionistas asegurar procesos eficientes en toda la cadena de valor consolidar la estructura organizacional	
A5	4 competencia con tecnología de punta		

FORTALEZAS	PUNTOS
habilidades y capacidades	3
recursos que se controlan	4
actividades que se desarrollan positivamente	5
DEBILIDADES	
Administración y organización	5
operaciones	4
finanzas	4
otros factores de la organización	3
OPORTUNIDADES	
Factores Economicos	5
Factores sociales y políticos	3
Factores tecnologicos	2
Factores demograficos	3
Mercados y competencia	5
AMENAZAS	
Factores Economicos	5
Factores sociales y políticos	4
Factores tecnologicos	4
Factores demograficos	3
Mercados y competencia	5

ESCALA	PUNTOS
muy importante	5
importante	4
opcional	3
poco importante	2
no es importante	1

La calificación para la FODA se da con un criterio de 1 a 5 y apoyándose de la misión y de la visión de VINILRECO S.A.S

Elaboración de la matriz FODA VINILRECO a partir del modelo de excelencia se identifican falencias en la planeación estratégica por este motivo se realizó una reestructuración de forma que sea coherente y consecuente con lo que se quiere

- Mapa estratégico
- Demo balance scorecard



Autoevaluación y resultados del modelo

Tabla 19. Evaluación del Modelo TRIADA. Tercera medición

		Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	Factor Clave de Éxito	PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA	PUNTAJE MÁXIMO	% DE CUMPLIMIENTO POR LA EMPRESA	% DE CUMPLIMIENTO MÁXIMO
ESTRATEGIA	No. DEL FACTOR	STAFF	BSC	Plan Operativo				1.7	4.00	43.3	100.00
	CALIFICACIÓN	4	6	3							
	PONDERACIÓN	1	1.5	1.5							
ESTRUCTURA	No. DEL FACTOR	Equipos de apoyo	Marco de decisiones	Entrenamiento	Esquema de motivación	Plataforma tecnológica	Medición de la productividad	1.13333333	4.00	28.33333333	100.00
	CALIFICACIÓN	3	5	2	2	3	2				
	PONDERACIÓN	0.8	0.5	0.5	0.8	0.6	0.8				
CULTURA	No. DEL FACTOR	RETOS	Desempeño	INNOVACION	RENOVACION			1.7	4.00	42.5	100.00
	CALIFICACIÓN	7	6	2	2						
	PONDERACIÓN	0.8	0.8	0.9	1.5						
								4.57	12.00	38.06	100.00

Ilustración 17. Resultado evaluación de la estrategia. Línea base. Tercera medición

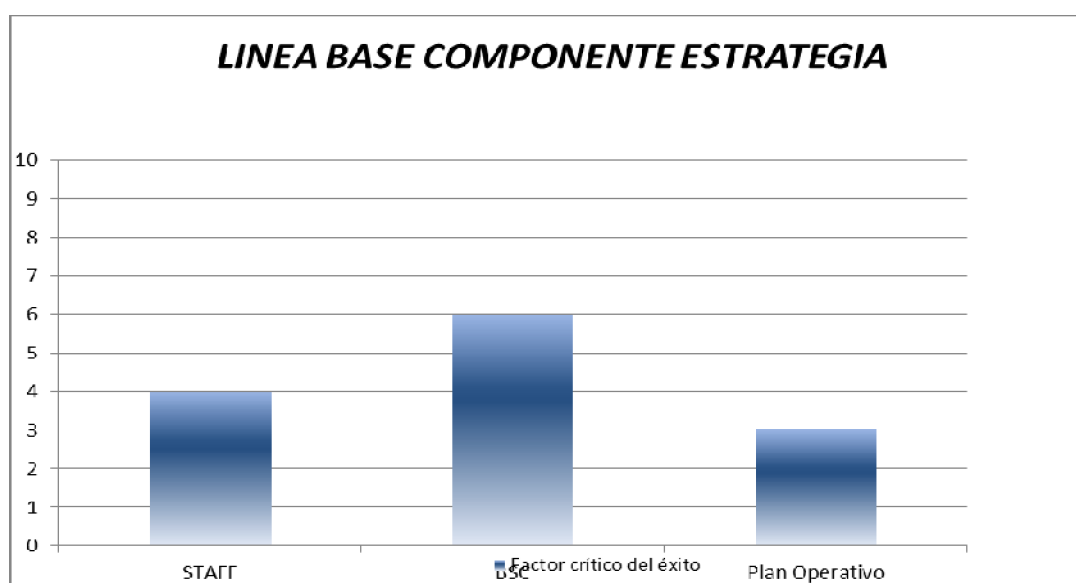


Ilustración 18, Resultado evaluación de la estructura. Línea base. Tercera medición

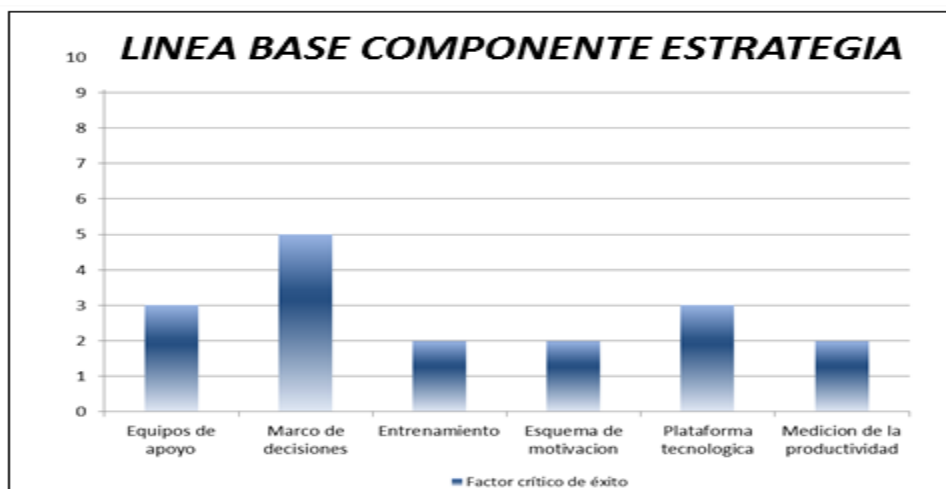
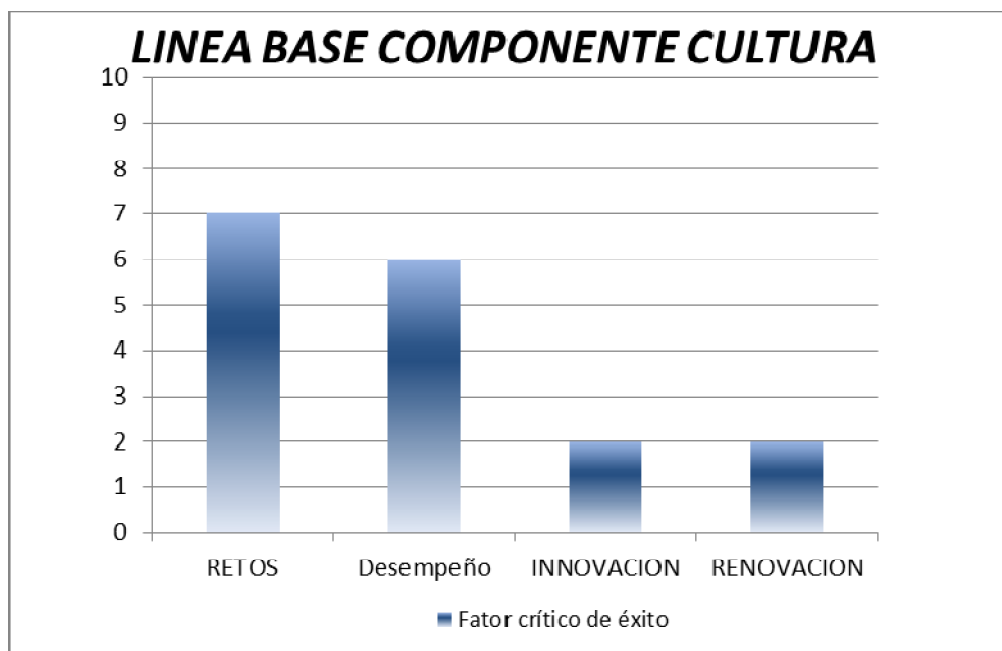
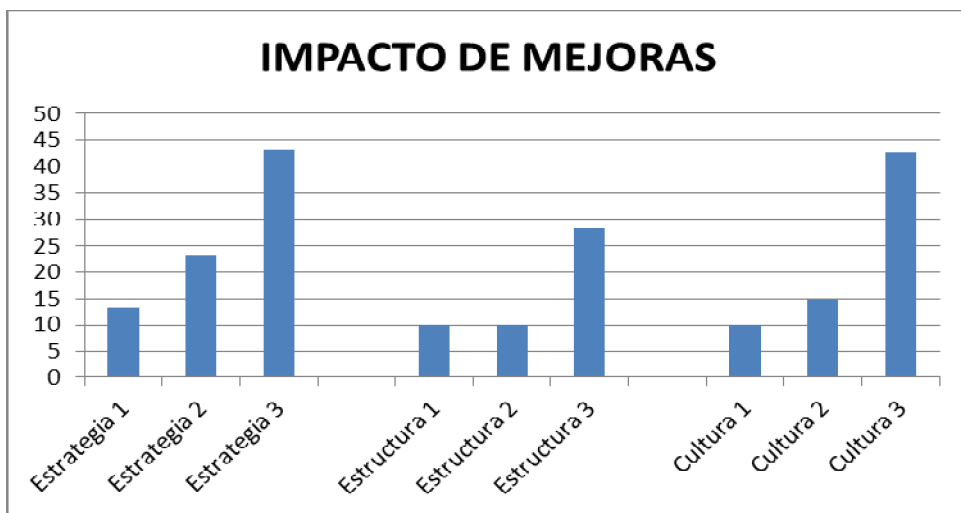


Ilustración 19. Resultado evaluación de la cultura. Línea base. Tercera medición



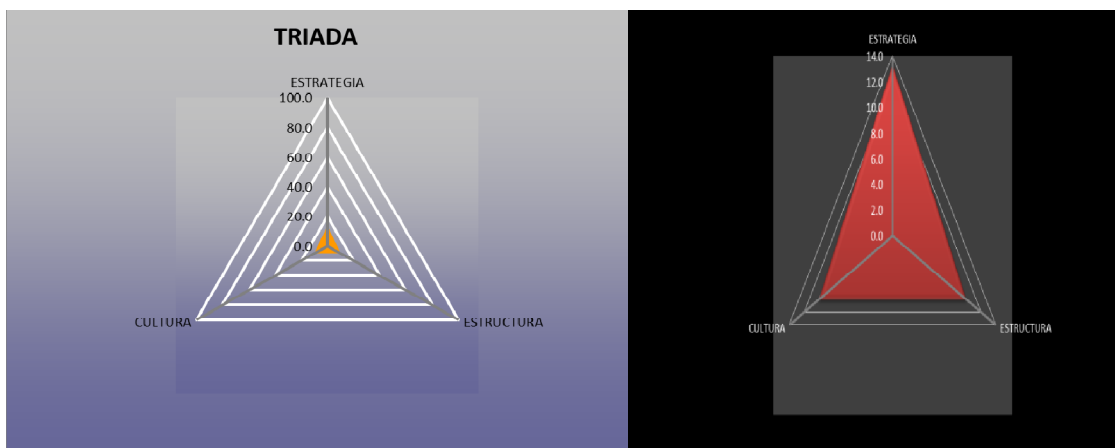
Comparación impacto de mejoras VINILRECO S.A.S

Ilustración 20. Medición de impacto N.2



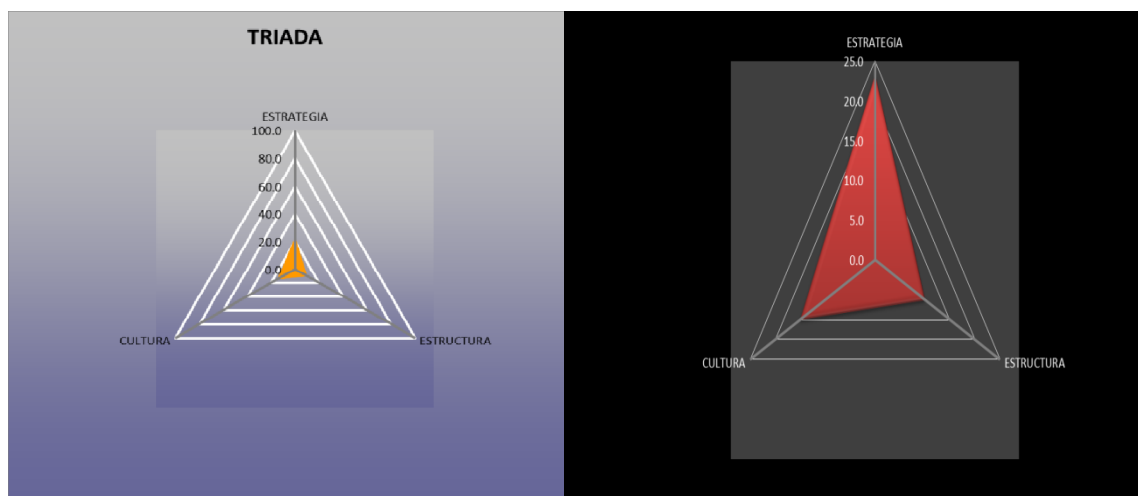
Primera medición .ANTES. 11.11 %

Ilustración 21. Resultado evaluación modelo TRIADA. Primera medición



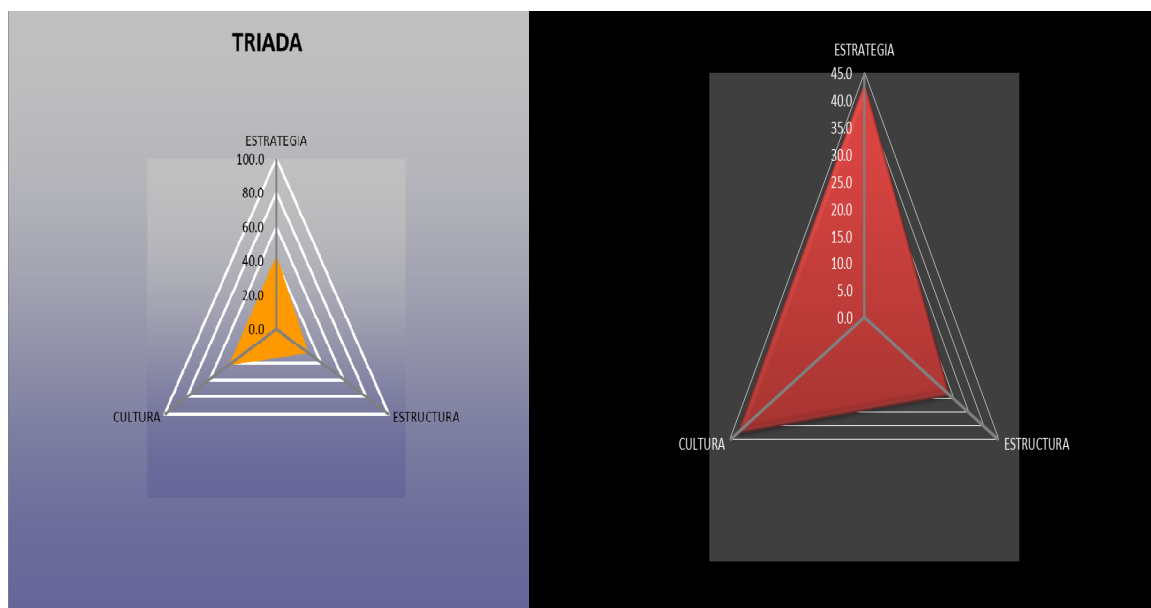
Segunda medición 16.11 % FECHA: semana 3 (del 22 julio al 28 de agosto)

Ilustración 22. Resultado evaluación modelo TRIADA. Segunda medición



Tercera medición 38.06 % (24 de nov 2012)

Ilustración 23. Resultado evaluación modelo TRIADA. Tercera medición



Conclusiones

Es posible adaptar herramientas de clase mundial a pequeñas empresas Colombianas, pudiendo identificar así las pérdidas permitiendo formarlas en la línea de la excelencia y facilitando el proceso productivo y la rentabilidad del negocio de forma sostenible y segura en el tiempo.

La aplicación de modelos de excelencia, aumenta la probabilidad en las PYMES de cumplir con los requisitos indispensables para competir en un entorno turbulento, con prácticas mundiales y con un sistema de emprendimiento en búsqueda de crecimiento continuo.

La transformación cultural es el principal el elemento a trabajar dentro las estructuras actuales en las organizaciones y su vez se convierte en el principal factor motivador que incide en el cambio de las mismas.

La permanencia de nuestras empresas en la excelencia depende de una autoevaluación consciente que indique día a día una radiografía de la situación actual la cual sea verídica y permita tomar acciones inmediatas en búsqueda de la anticipación de la mejora.

Recomendaciones

Enseñar a los microempresarios a pensar como empresarios, de forma proactiva pensando siempre en la excelencia, anticipación, innovación donde la utilización del método es primordial.

A la hora de realizar un modelo de excelencia con una PYME es más recomendable diseñar un esquema orientado al logro en un tiempo determinado que indique directamente y de forma positiva en la cadena de valor y no a una realización de un cronograma de actividades.

La creación de un esquema de tareas debe ser obligatoria, de forma que el compromiso y la disciplina permitan alcanzar los niveles de excelencia que deseamos.

Bibliografía

FalconiCampos, Vicente. (1991). *TQC, Control Total de Calidad. Caps 6,9.*

Hiba, Juan Carlos. (1993). *OIT. Trabajo docente.* Lima Perú.

Kraft. (2008). *Administración moderna de control de pérdidas.* Texas

Leonard, Goodstein, (1998). *Planeación estratégica aplicada. MC GRAW HILL. Cap3, pags 65 - 82.*

Leonard, Goodstein. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Mc GRAW HILL. Cap 9, pags 255 - 258.*

Noel, Compañía de galletas. (2001) *Modelo TPM. Sistema de mejoras enfocadas al proceso - Herramientas básica de los pequeños equipos de trabajo.* Medellín.

Masaaki, Imai. (1993). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo. Cap.8 gerencia Visual o transparente Pag 85.*

Masaaki, Imai. (1993). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo. Administración de los insumos de producción Pag 97.*

OIT. (2003). *Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. Aplicación metodología WISE en la PYME.* Medellín.

OIT, WISE. (2003). *WorkInplugmentforSmall Enterprise, Organización internacional del trabajo, Metodología para la mejora de la productividad en las PYMES.* Ginebra, SUIZA

Porter e. Michael, (1995). *¿Qué es estrategia? Revista clase empresarial N° 45.*