

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

EN BUSCA DE UNAVENTAJA COMPETITIVA
PARA GRANJA DIGITAL
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN Y
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS

Presentado por:

JENNY BUSTOS VILLESAS
Cod. 201222165

LUISA FERNANDA PERDIGÓN SILVA
Cod.201223446

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
MAYO, 2014

EN BUSCA DE UNAVENTAJA COMPETITIVA
PARA GRANJA DIGITAL
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS
PRODUCTIVOS

Presentado por:

JENNY BUSTOS VILLESAS
Cod. 201222165

LUISA FERNANDA PERDIGÓN SILVA
Cod.201223446

Asesor
ING. RICARDO RIVAS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
MAYO, 2014

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	8
1. Capítulo 1: Problema de investigación.....	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Propósito de la investigación con relación al problema.....	13
1.3 Justificación y delimitación del problema.....	14
1.4 Objetivo General.....	15
1.5 Objetivos específicos.....	15
2. Capítulo 2: Marco teórico.....	16
2.1 Contexto organizacional.....	16
2.2 Marco teórico.....	22
2.2.1 Lean.....	27
2.2.2 Herramientas Lean:.....	32
3. Capítulo 3: Métodos.....	41
3.1 Diagnóstico participativo.....	41
3.2 Fuentes y recolección de la información.....	41
3.3 Método de procesamiento y análisis de la información.....	42
3.4 Recursos, presupuesto y cronograma.....	42
4. Capítulo 4: Resultado de la investigación.....	43

4.1	Presentación de resultados obtenidos con los métodos de investigación	43
4.1.1	Diagnóstico	43
4.1.2	Entrevistas, encuestas y grabaciones	43
4.1.3	Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones	50
4.1.4	<i>Formulación estratégica</i>	83
4.1.5	<i>Etapa de adaptación de la información</i>	84
4.1.6	<i>Etapa de ajuste</i>	90
4.1.7	<i>Etapa de toma de decisión</i>	96
4.1.2.	Propuesta	99
5.	Capítulo 5: Discusión y conclusiones	105
5.1	Recomendaciones	110
	Referencias	112
	Glosario	113

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Árbol de análisis del problema para G.D</i>	12
Figura 2 <i>Línea de tiempo G.D. Archivo G.D.</i>	21
Figura 3 <i>Componentes transformacionales para G.D.</i>	27
Figura 4 <i>Principios Lean</i>	27
Figura 5 <i>Tipos de desperdicios de los procesos productivos</i>	31
Figura 6 <i>Ejemplo de flujo de proceso y sus principales características. Tomada de Liberty Seguros S.A.</i>	33
Figura 7 <i>Ejemplo de A3 y sus principales características – Tomado de Liberty Seguros S.A.</i>	35
Figura 8 <i>Principales características del Trabajo Estandarizado</i>	36
Figura 9 <i>5's – Tomado de Liberty Seguros S.A.</i>	37
Figura 10 <i>Ejemplos de Kanban - Tomada de www.isoflex.com.br</i>	37
Figura 11 <i>Ejemplo de Kaizen – Tomado de Liberty Seguros S.A.</i>	38
Figura 12 <i>Ejemplos de aplicación de Gemba - Tomada de money.cnn.com</i>	38
Figura 13 <i>Arboles de competencia para GD</i>	48
Figura 14 <i>Cadena de Valor propuesta para G.D.</i>	99
Figura 15 <i>A3 propuesto para G.D. en el proyecto del análisis y estructuración del proceso de Producción.</i>	102
Figura 16 <i>Propuesta de perfil de cargo</i>	104
Figura 17 <i>Esquema de conclusión del trabajo</i>	105

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Aplicación de los principios Lean a G.D.</i>	39
Tabla 2 <i>Aplicación de las herramientas Lean a G.D.</i>	40
Tabla 3 <i>Entrevistas realizadas a los trabajadores de GD entre junio 2013 y enero 2014. ..</i>	45
Tabla 4 <i>Encuesta realizada a Ricardo Cortés C. Propietario y Director Comercial de GD, Enero 2014</i>	47
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación cuantitativa del modelo MMGO® para GD</i>	79
Tabla 6 <i>Resultados y desempeño del modelo MMGO® para GD.....</i>	80
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para GD</i>	85
Tabla 8 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para GD</i>	87
Tabla 9 <i>Matriz de Perfil Competitivo MPC para GD.....</i>	88
Tabla 10 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA para GD</i>	90
Tabla 11 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para GD</i>	94
Tabla 12 <i>Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC para GD.</i>	97

Resumen

Por medio de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) y del proceso de Formulación Estratégica a la compañía Granja Digital S.A, se efectúa un diagnóstico con el cual se identifica el problema clave en áreas concretas de la misma; estableciendo un objetivo general para mejorar la organización con apoyo de objetivos específicos y una respectiva justificación.

Basándonos en la aplicación de los principios Lean (valor, cadena de valor, flujo, justo a tiempo, mejora continua) y sus herramientas (Gemba, Value Stream Mapping (VSM), A3, Trabajo estandarizado, Gerenciamiento visual, Kaizen y Kanban) finalmente se presenta una propuesta de estructuración y documentación de procesos de producción, basada en información actual y veraz sobre la situación de la compañía, evidenciada en el desarrollo del proceso, combinada con conocimientos de los estudiantes consultores y soportada en una investigación con fuentes primarias y secundarias. Si la compañía Granja Digital toma en consideración la propuesta expuesta, se espera que su gestión sea más eficiente que la actual, reflejada en unos procesos de producción sin re procesos obteniendo como resultado un aumento en la rentabilidad y cumplimiento de tiempos de entrega acordados, que finalmente permitan a la organización identificar con mayor claridad su ventaja competitiva.

Introducción

El emprendimiento y el talento de los empresarios colombianos son factores que predominan en la realidad de nuestra industria, dando paso a la creación de empresas que aunque estén colmadas de conocimiento técnico, son administradas empíricamente lo que limita su éxito, competitividad y marco de acción en la economía global. Una de estas empresas es Granja Digital (G.D), una PYME dedicada al diseño, producción y comercialización de exhibición comercial, que en el afán por cumplir con el diseño y la producción, ha dejado en un segundo plano la definición de procesos que le permita desarrollar una real ventaja competitiva.

Sus mayores fortalezas, la producción soportada en la tecnología de punta y el reconocimiento de sus clientes, han permitido a G.D un nivel de competitividad y éxito que hoy se ven amenazados por la falta de diseño y documentación de procesos en las diferentes áreas de la empresa. Es así que los dueños de la Compañía sienten la necesidad de identificar la fuente de su ventaja competitiva que les permita seguirse posicionado en la mente del cliente.

Con el fin de plantear un diagnóstico y una propuesta de implementación real y debidamente fundamentada, a manera de referentes teóricos se debe tener presente que G.D. es una compañía que requiere de la implementación de herramientas prácticas y valiosas que permitan aumentar el crecimiento y la productividad de la organización. Conociendo la realidad de la empresa, se hace evidente la necesidad de trabajar directamente sobre aquellas actividades que generan valor para el cliente y optimizarlas, por lo tanto, este trabajo será sustentado en la metodología Lean, cuya filosofía se basa en la eliminación de desperdicios en los procesos y que se sirve de diversas herramientas para hacer sostenible el mejoramiento continuo. La implementación de la propuesta de estructuración y documentación de los procesos de producción resultantes no solo impactará el

área de producción, los cambios reales se generarán en la cultura de la Compañía, lo que requiere un alto nivel de compromiso por parte de las directivas de la organización constituyendo un reto para G.D.

En el capítulo 1 se identificará el problema central de GD a través del planteamiento de las situaciones que enfrenta hoy la empresa, llegando a las causas de fondo y evidenciando el impacto que cada una de éstas tiene en el resultado de la operación. Una vez el problema central identificado, se procederá a plantear el propósito de la investigación como parte inicial de la propuesta a entregar a los propietarios de la empresa y a justificar y delimitar el problema al área en dónde se requiere intervenir con mayor rapidez de acuerdo a la información suministrada por las directivas. Al final de este capítulo, el objetivo general se encontrará plasmado en un esquema de árbol que nos permitirá visualizar los medios que se utilizarán para alcanzarlo y los efectos que esperamos lograr con el desarrollo de dicho objetivo. Los objetivos específicos nos dejarán ver el paso a paso a seguir en la consecución del planteamiento de la solución al problema.

En el capítulo 2, presentaremos un contexto de G.D. dando a conocer los motivos por los cuales se consolida la compañía, las ideas que permitieron su creación, las necesidades a las cuales pretenden responder los fundadores y la historia general de esta PYME que tras su constante evolución y progreso se ha visto obligada a buscar alternativas en el desarrollo de su operación que le permitan responder al gran dinamismo del mercado. De la misma manera se expondrán las referencias teóricas que fundamentan este trabajo, orientándolo hacia el problema previamente identificado y sustentando la necesidad de realizar este estudio.

Una vez considerado el marco teórico, en el capítulo 3 procederemos con el desarrollo del diagnóstico participativo donde analizaremos la información recopilada a través de cuestionarios,

entrevistas, etc. con el fin de determinar el cronograma requerido para dar solución al problema identificado inicialmente.

En el capítulo 4, presentaremos los resultados de la investigación obtenidos a partir de cuestionarios, entrevistas y grabaciones realizados a algunos empleados de cada área de la empresa y el análisis de documentos de procesos existentes.

En el capítulo 5, se explicarán las implicaciones que tiene la puesta en marcha de la propuesta realizada por el equipo de trabajo, para la gerencia y el equipo de trabajo de GD.

A partir de este análisis y diagnóstico, Granja Digital estará lista para empezar una nueva etapa de su historia; donde el protagonista será la optimización de procesos basados en calidad e innovación. Esto permitirá entregar al final al cliente una propuesta de valor diferenciable en el mercado, alcanzando así una verdadera ventaja competitiva.

1. Capítulo 1: Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Hoy que la Compañía está creciendo en planta física, tecnológica y humana como consecuencia de los grandes negocios que comienza a recibir de las cuentas claves, la falta de formación administrativa de los Directores (propietarios) de GD, genera barreras a la capacidad de respuesta y a la efectividad en el resultado de la operación.

Su enfoque especializado en el diseño y la producción sumado al innegable éxito conseguido a la fecha manejando los procesos por instinto, hicieron que se restara importancia a la necesidad de documentar los procesos de cada área de la compañía y la generación de una descripción de cargo para cada “cargo” dentro de la misma, generando éste último punto la contratación y trabajo diario de una mano de obra poco especializada.

Esta situación genera nuestro problema central, que es la falta de estructuración y documentación de procesos productivos.

En el siguiente árbol de análisis del problema, se pueden observar las causas y subcausas del problema identificado así como las consecuencias que genera.

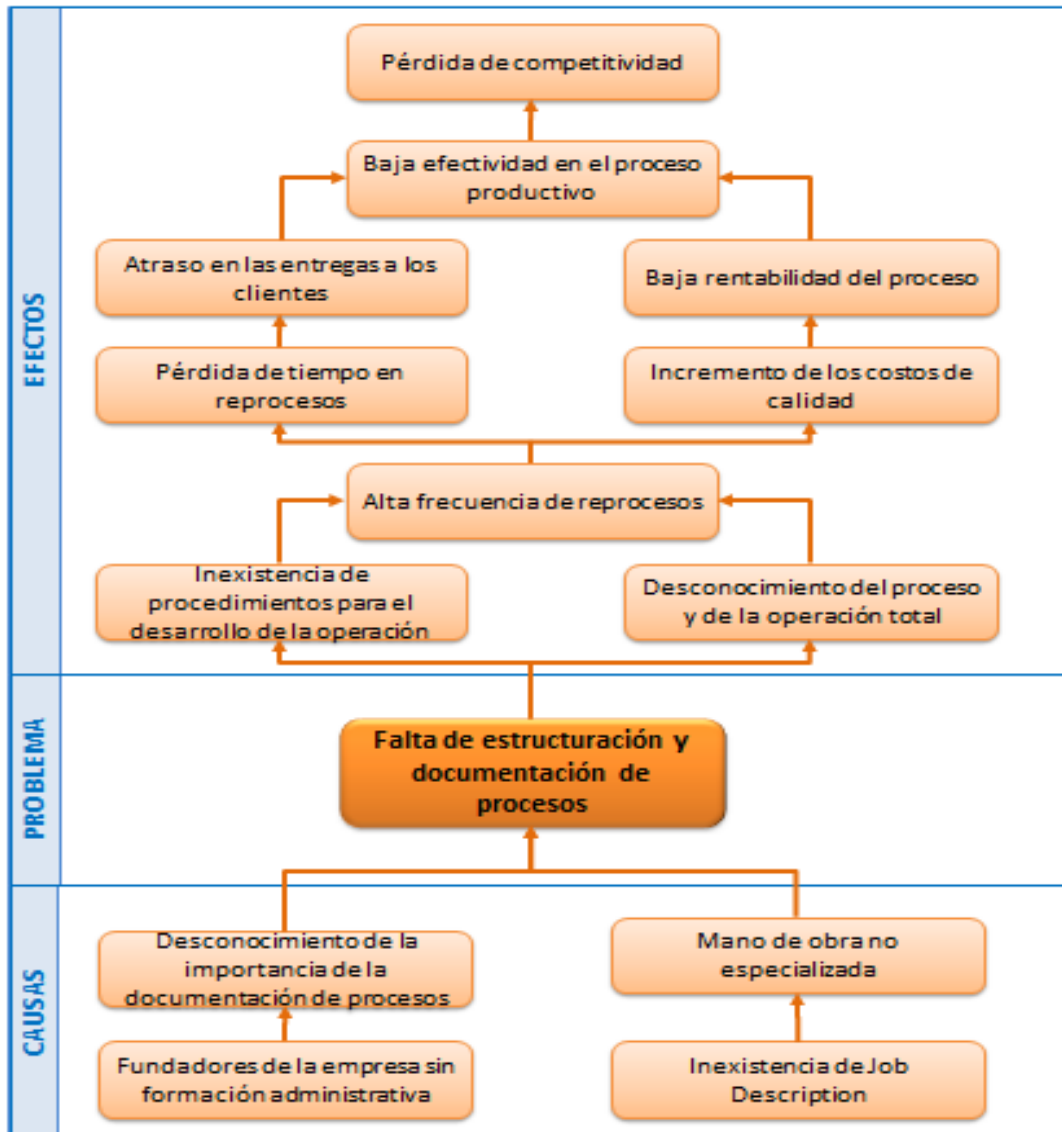


Figura 1 Árbol de análisis del problema para G.D

GD no maneja un producto estándar por lo que al no tener documentados los procesos de manera general por área, se genera la inexistencia de procedimientos para el desarrollo de la operación y por lo tanto los colaboradores no tienen siempre claro el impacto de su rol dentro del proceso total de la Compañía, generando bajo involucramiento de los mismos en el resultado final lo que contribuye al incremento en los re procesos.

El efecto de estos procesos es la baja eficiencia de la operación por las pérdidas de tiempo y los sobre costos asociados a la calidad generando una baja eficacia por el no logro de los resultados esperados que son la rentabilidad y la satisfacción del cliente por la oportuna entrega del producto. Al no tener un real equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, presenciamos una pérdida parcial de la efectividad de la operación.

Según Michael Porter en su libro –La Ventaja Competitiva de las Naciones-¹, los factores dominantes de la producción que permiten generar una verdadera ventaja competitiva son la mano de obra especializada y calificada, el buen manejo del capital y de la infraestructura. En GD estos factores dominantes aunque existentes se están viendo amenazados por la falta de especialización de la mano de obra, los sobre costos que amenazan el capital y la subutilización de la infraestructura tecnológica adquirida, impidiendo alcanzar una verdadera Ventaja Competitiva.

1.2 Propósito de la investigación con relación al problema

Cuando se piensa en crear empresa, es indiscutible que el emprendimiento y la creatividad son claves para alcanzar el éxito, sin embargo, no podemos olvidar que su objetivo primordial está orientado a la rentabilidad que se genere del ejercicio de la actividad económica a la que se dedica la empresa; pues bien, G.D. no es ajena a esta realidad y si bien está orientada a brindar productos innovadores y de alta calidad, también une sus esfuerzos para que sus resultados financieros le permita un crecimiento sostenible.

En este punto, el uso óptimo de los recursos y el logro de utilidades financieras se convierten en 2 aspectos relevantes para las directivas de la empresa. Cómo generar eficiencia y la eficacia sostenibles de la operación de G.D? Esta es la pregunta a la que daremos respuesta a lo largo del

¹ Michel E. Porter – La Ventaja Competitiva de las Naciones- Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007 , págs. 69-95

desarrollo de este trabajo, en el cual, el análisis de información y las necesidades tanto de los dueños como del mercado se convierten en la fuente principal para identificar la ventaja competitiva que requiere potencializar la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.3 Justificación y delimitación del problema

Los resultados, sean estos positivos o negativos, que tenga una empresa son percibidos no solo por sus Directivos sino también por los colaboradores que la componen. Una baja rentabilidad y el incremento de desperdicios dentro del proceso, implica pérdida de competitividad para los dueños, y para los colaboradores tendrá como consecuencia un incremento en su jornada laboral, incrementos poco representativos en su remuneración, menos beneficios laborales y por lo tanto la insatisfacción de los mismos.

G.D. consciente de estos impactos y reconociendo la importancia del equilibrio personal y laboral ha decidido iniciar de forma oportuna un proceso que le permitirá no solo obtener mejores resultados finales sino también un buen ambiente laboral para sus colaboradores, pues si bien, aún no se ha generado mayor dificultad, saben que de no poner atención oportuna a esta situación puede afectarse la operación. De no existir un equilibrio al interior de la empresa, los clientes jamás percibirán las bondades de GD, impidiendo el reconocimiento de ésta y por lo tanto su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por esta razón este trabajo pretende ofrecer una solución para lograr un crecimiento sostenido de G.D. aportando beneficios a sus 3 pilares: Colaboradores, Clientes y Directivos enfocados en el área de producción la cual conforma el CORE del negocio.

1.4 Objetivo General

Generar una propuesta metodológica para la estructuración y documentación de procesos productivos, en busca de una ventaja competitiva sostenible.

1.5 Objetivos específicos

- Concientizar a toda la organización sobre la importancia de estructurar, documentar, aplicar y controlar los procesos de producción.
- Realizar un diagnóstico sobre los vacíos que se tienen hoy en día en procesos a partir de un cuestionario que se entregará a los líderes de cada área, las entrevistas con los Directores y el análisis de documentos existentes a la fecha.
- Definir qué metodología es la más idónea para la estructuración y documentación de los procesos, a partir de los resultados de diagnóstico anterior.
- Elaborar una propuesta para la estructuración y documentación de los procesos productivos bajo la aplicación de la metodología definida.
- Proponer la implementación de herramientas de seguimiento y control que permitan una correcta gestión de la operación, garantizando la satisfacción del cliente final.

2. Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Contexto organizacional

Granja Digital (GD) fue fundada en julio de 2.005 por Juan Carlos Chacón y Ricardo Cortés. Es una empresa dedicada al diseño industrial enfocado hacia la fabricación de exhibidores comerciales.

GD tuvo un inicio inusual. Por una parte, sus socios tenían una importante experiencia en el sector pero eran una empresa pequeña y con unos recursos muy limitados, por otra parte, había conocimiento, clientes y una confianza insospechadamente grande por parte de esos clientes en sus fundadores.

Los primeros clientes fueron Procter & Gamble (P&G) Colombia, la empresa de productos de consumo masivo más grande del mundo y Philip Morris (PM), la tabacalera dueña de la marca Marlboro. Para esta última firma, participaron en una licitación de 1.200 cigarrerías con otros 7 proveedores. Cada uno debía presentar un prototipo y por esos días Ricardo conoció en una feria a Mayra González de Eastman Plastics y su producto estrella, el PET-G conocido comercialmente como Spectar. Se trataba de un plástico transparente con unas propiedades químicas y físicas muy interesantes que se dejaba termoformar tan fácil como el poliestireno. Inmediatamente vincularon el material a sus diseños y gracias a que su cigarrera no necesitaba pegues de varias partes como las de sus competidores sino que se fabricaba en una sola pieza termoformada, mucho más resistente, bonita y sencilla de producir, fueron los ganadores de la licitación. Eso los convirtió en pioneros en el uso del Spectar, y a la postre, en un caso de éxito para Eastman que incluso tuvo eco a nivel de Latinoamérica.

Pero no todo era bueno, de un momento a otro, Granja, una empresa de tres meses de edad conformada por 5 personas incluidos sus dos socios, tenía que producir muebles por un valor

cercano a US\$23.000 para P&G Ecuador, \$68.000.000 en exhibidores para P&G Colombia destinados a sus clientes más grandes, Almacenes Éxito y Carrefour, y por si fuera poco, más de \$600.000.000 en cigarreras para PM. Los recursos iniciales no alcanzaban ni para el 1% de esos compromisos y la situación era cada vez más apremiante, las entidades de fomento del estado les solicitaban estudios de mercado y planes de negocio que nadie sabía hacer y para los que no había tiempo, su banco, después de poner sobre la mesa órdenes de compra por casi \$700.000.000, les aprobó un crédito por \$6.000.000. Así que la situación se redujo a hacer una lista de posibles inversionistas y pedir dinero prestado a tanta gente como fue posible. Apenas unos días antes de la primera entrega de cigarreras completaron el dinero para comprar el Spectar que se necesitaba para ese primer parcial y obviamente incumplieron sus compromisos con una diferencia de casi tres semanas. Para cumplir con P&G Colombia, tuvieron que trabajar seis días seguidos 24 horas, y para P&G Ecuador, radicaron los documentos para los certificados de origen con errores voluntarios para que los rechazaran y ganar tiempo. Fue definitivamente un inicio inusual que sin embargo no los tomó por sorpresa, no había recursos pero había conocimiento y experiencia y desde un comienzo, el producto de GD se distinguió por su calidad. El proceso de diseño se lo sabían de memoria, el paso de lo virtual a lo real lo habían vivido muchas veces antes y como era de esperarse, aunque tarde, una vez en los puntos de venta, las cigarreras, los exhibidores de Colombia y los de Ecuador cumplieron a cabalidad con su cometido.

En 2.006 la cadena de almacenes La 14 de Cali le dijo a PM que era imperativo que todos los proveedores de cigarrillos tuvieran las mismas cigarreras y fue así como BAT Colombia (British American Tobacco) se convirtió en otro cliente de Granja.

En 2.007, BAT abrió una licitación para fabricar 23.000 cigarreras económicas para tiendas y convocó a 7 proveedores, entre ellos la recién llegada GD. Luego de casi 6 meses de trabajo y

muchos prototipos, Granja nuevamente salía victoriosa, habían ganado la licitación y ahora tenían en sus manos un negocio de casi \$800.000.000.

Uno pensaría que una empresa que genera este volumen de negocios rápidamente se fortalecería pero no era el caso de Granja por dos razones, la primera, sus ganancias eran compartidas con todos los que financiaban, aunque fuera de a pocos sus operaciones, y la segunda, Granja había empezado con cero recursos y una buena parte de las utilidades se gastaba en comprar maquinaria y equipo.

En Mayo de 2.007, una noche los socios fueron atacados por hombres armados que ingresaron a la empresa llevándose desde los computadores hasta los martillos. Los días siguientes fueron un remolino de emociones, por una parte, la rabia de perder todo aquello que había costado tanto conseguir, pero por otro, la alegría de sentirse rodeado de la familia, los clientes, los proveedores, los amigos y hasta los vecinos con los que apenas cruzaban el saludo, todos ellos, a su manera, los apoyaron para que no se rindieran y la Granja pequeña, pero aparente invencible una vez más salió victoriosa.

A mediados de 2.008, el proyecto de cigarreras se había terminado y la economía estadounidense estaba pasando por uno de los peores momentos de su historia. En Colombia aún no se habían sentido las consecuencias de esa crisis pero a Granja llegaron mucho antes de lo previsto. Para ese momento todos los clientes de Granja eran multinacionales extranjeras y dadas las circunstancias, todos ellos decidieron esperar, pues aunque en Colombia no había crisis, las casas matrices decidieron ir con precaución. Como resultado, Granja, que para ese momento era una empresa de casi 20 empleados paró casi por completo sus actividades desde Mayo de 2.008 hasta Junio de 2.009 y en un esfuerzo por aguantar, se contrajo hasta volver nuevamente a ser la empresa de 6 personas. Durante ese año, la solvencia se perdió de nuevo y la empresa tuvo que

endeudarse con todos los terceros que encontró para cumplir con sus obligaciones. En el segundo semestre los proyectos se reactivaron, y Granja trabajó para pagar deudas. En ese mismo año, con la lección aprendida, se creó el departamento comercial y se contrató al primer vendedor con un solo objetivo: diversificar el portafolio de clientes e incluir las empresas nacionales.

En 2.010, las cosas ya estaban mejorando nuevamente pero fue un año lento y tranquilo en el que la empresa no logró el crecimiento de los años anteriores pero pudo estabilizarse. Finalmente en 2.011, GD estaba por fin lista para tener un crecimiento sostenible. P&G ya se había convertido en el principal cliente, la parte administrativa se estaba consolidando, había maquinaria, herramientas, equipos, proveedores establecidos (lo que significaba crédito) y recursos.

En Abril de ese año surgió un proyecto con P&G para el canal de droguerías que curiosamente, Granja no tuvo que disputarse con otros tantos proveedores, y con las condiciones dadas, se convirtió en el punto de apoyo que estaban esperando. Ese mismo año, basado en su historial, P&G planteó especializar a cada uno de sus proveedores en sus marcas para garantizarles trabajo y obtener cada vez mejores resultados con sus iniciativas y fue así como Granja quedó a cargo de detergentes (Ariel, ACE, Rindex) y se convirtió en uno de los 4 proveedores certificados por la región para desarrollar proyectos con ellos. Como en los inicios, Juan y Ricardo siempre estaban en la búsqueda de fortalecer la empresa y fue así como a finales de 2.011, Granja pasó de tener dos bodegas, una de 250 m² y otra de 120 m² a tener una sola de 1.200 m².

En 2.012, una gran cantidad de las utilidades de 2.011 se reinvirtieron en la empresa y se convirtió por fin en la compañía que habían visualizado cuando empezaron. Las nuevas instalaciones les permitieron diferenciar los departamentos, producir más eficientemente, y acceder a negocios cada vez más grandes. Fue así como en Mayo de ese año cerraron la negociación más grande en su historia, 56.000 exhibidores para tiendas, casi \$900.000.000.

Eso les dio la oportunidad de acceder a tecnología de punta y para finales de ese año compraron en Italia un centro de mecanizado de 5 ejes interpolados con grupo de enchape y trabajo pendular. Actualmente, Granja se ha convertido en una de las empresas más reconocidas en el mercado de la exhibición comercial y ahora también en una de las más tecnificadas. Su marca Granja Digital es ahora una marca registrada y ya está en proceso de crear las condiciones para la certificación de calidad. Sus líneas de producto comprenden: Exhibición comercial, Electrónica Interactiva, Instalaciones y mantenimientos.

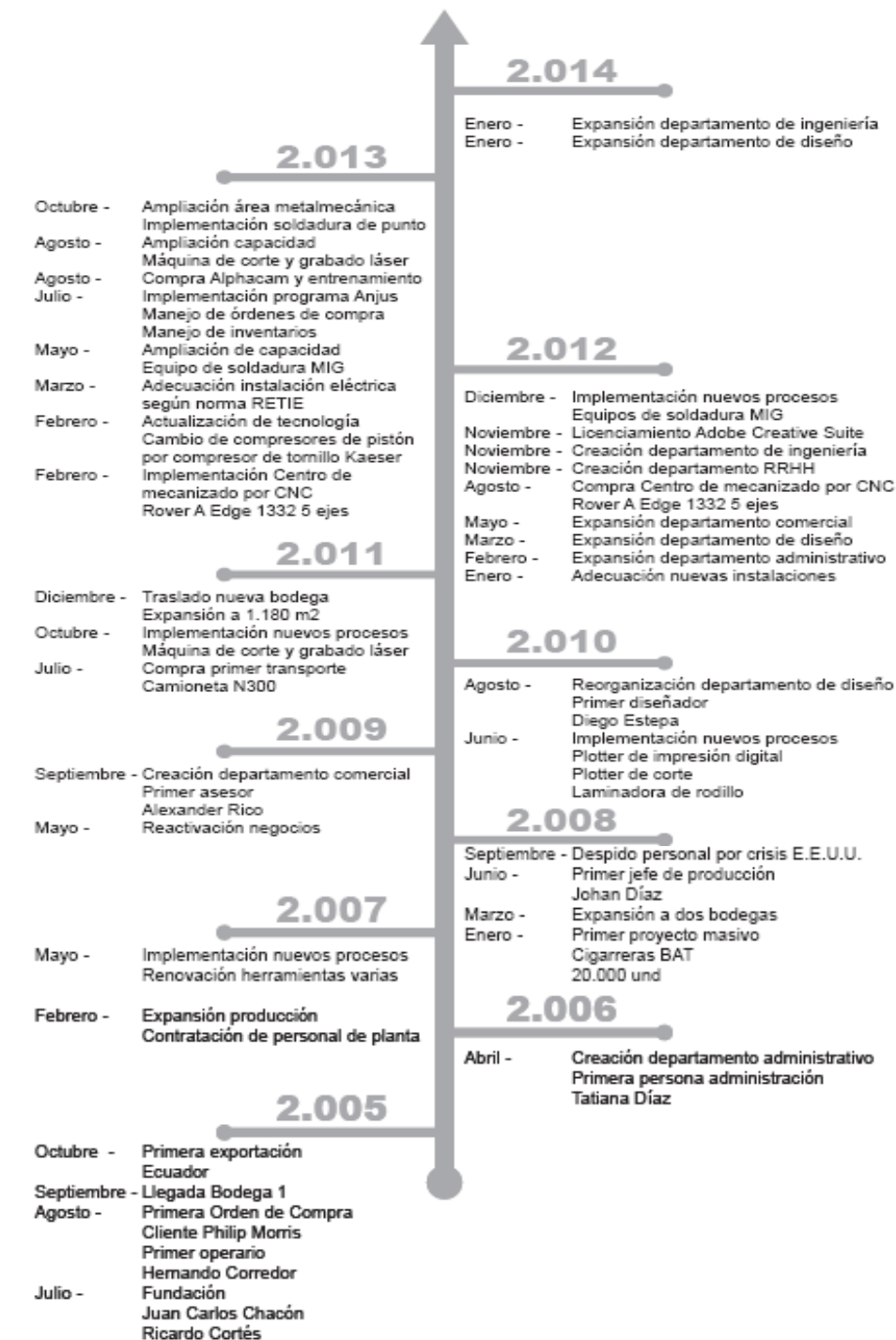


Figura 2 Línea de tiempo G.D. Archivo G.D.

2.2 Marco teórico

Las necesidades del mercado, variables y cada vez más exigentes en el tiempo, han obligado a las empresas a recurrir a herramientas que le permitan la fácil identificación de sus errores y una forma óptima y efectiva de mejorar sus procesos de tal forma que los resultados sean visibles más allá de la empresa, generando alta satisfacción al cliente.

El cliente actual, se ve enfrentado a una variedad de opciones que le permiten elevar su estándar de exigencia y de necesidades, la calidad y el costo se convierten en factores decisivos a la hora de comprar haciendo que para las empresas, sea todo un reto obtener la lealtad de sus clientes. Las empresas actuales deben entender que la lealtad debe mantenerse, que su cliente de hoy puede que mañana ya no lo sea y que la competencia acecha constantemente para cautivar el mercado.

La competitividad entre las empresas ha generado una cascada de necesidades dentro de las organizaciones: *Tecnológicas, de calidad, de flexibilidad ante los cambios del entorno, entre otras. Porter, experto en temas de competitividad, afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.*²

Por esta razón es que las empresas han orientado sus esfuerzos en identificar el valor para el cliente, y trabajar en función de él. La apertura de mercados ofrece al cliente una gama de productos con variedad de características que presionan constantemente a las organizaciones para adaptarse y mejorar de forma continua sus procesos y su estructura. G.D. reconoce que la competencia cada vez es mayor, la innovación en los diseños y la tecnología de última

² http://www.comunidadilgo.org/contenido/portal/portaldoc223_3.pdf?4ccdf8442ef36e893de7dd1d753068c9

generación se conjugan para ofrecer en el mercado productos atractivos y de excelente calidad no solo de productores nacionales, sino de competidores externos que cada vez más amenazan con invadir el mercado nacional. La globalización implica la eliminación no solo de barreras comerciales sino de comunicación, transportes, financiera que han logrado, junto con los anteriores factores, transformar la estructura competitiva de las empresas, en este caso, G.D. ha evidenciado sus debilidades y reconoce la importancia de hacer un alto en el camino y pensar ¿Cómo hacernos más competitivos?.

Cabe resaltar que la competitividad no solo se ve afectada por factores internos de la organización, el entorno económico, social y político del país tienen gran impacto en la estructura competitiva de las empresas; en este trabajo iniciaremos un proceso de transformación al evaluar la competitividad desde una perspectiva interna de la organización, buscando así, no solo cambios a nivel productivo, sino también culturales en busca de una ventaja competitiva para G.D.

De acuerdo con Porter *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*³. La ventaja competitiva está relacionada con la habilidad de las empresas para ofrecer productos y servicios cuyo valor sea percibido y apreciado realmente por el cliente, con la suficiente flexibilidad para modificarla, mejorarla y adaptarla dinámicamente al entorno de tal forma que sea única y difícil de copiar por la competencia, cuando nos enfrentamos a estas características hablamos de Ventaja Competitiva en una organización.

Con el fin de aportar a G.D. en la búsqueda de su ventaja competitiva, tras conocer su estado actual como organización, sus necesidades y ambiciones, hemos podido determinar que es

³ <http://estrategos.wikispaces.com/NATURALEZA+DE+LA+VENTAJA+COMPETITIVA>

necesario identificar en lo más profundo de la organización qué tanto estamos preparados, aquí es donde tomamos otro aporte de Michael Porter: La cadena de Valor.

La organización, en este punto, no puede verse como un todo, debe descomponerse tantas veces como actividades tenga en busca del valor que cada una de éstas genera o no. Estas **actividades de valor** son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estratega⁴. De esta manera nos dedicaremos a estudiar la fuente de la Ventaja competitiva.

G.D. se ha caracterizado por ser una empresa especializada en los temas de Diseño y Producción, que a pesar de su éxito, tiene grandes debilidades en aspectos administrativos y de procesos las cuales se han evidenciado en nuestro análisis y es con éste proyecto aplicado que pretendemos suscitar en los Estrategas de ésta compañía el interés por promover cambios en su administración organizacional y de procesos de tal forma que puedan, con esto, ser aún más competitivos en el mercado. Nuestro principal interés es brindar a la compañía herramientas metodológicas que le permitan descomponer y desplegar su cadena de valor, para conocerla e identificar mejoras de gran impacto que aporte al mejoramiento de los procesos y por lo tanto a su efectividad.

Dado que G.D. no cuenta con una definición de su cadena de valor, trabajaremos en el CORE de la compañía: Producción, un área que puede definirse como la encargada de la administración de

⁴ <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

los recursos directos necesarios para producir los bienes y/o servicios que ofrece una organización, y que se venderán a los clientes directos y/o empresas.

Es evidente que cada vez más las organizaciones vislumbran la necesidad de aprender acerca de las operaciones y la producción, si se toma en cuenta los siguientes hechos:

- La competencia internacional ha impulsado a las empresas a tratar de mantener un posicionamiento en los mercados mundiales, y en este aspecto, es responsabilidad básica del área de operaciones producir bienes de alta calidad que puedan venderse a precios competitivos.
- La nueva tecnología aplicada a las operaciones y los sistemas de control impactan en la forma como las empresas realizan sus actividades. No importa cuál sea el tipo de actividad de las empresas: el conocimiento de las operaciones es determinante para resolver, con propiedad, los problemas gerenciales asociados a este tópico.
- La gerencia de operaciones es fundamental, tanto para las empresas de servicios como las que producen bienes y, en buena parte, el éxito de una empresa depende de ella.
- Los empresarios para sobrevivir, deben conocer profundamente la forma y las técnicas, de cómo sus organizaciones elaboran los productos. En las empresas de servicios, por ejemplo, con frecuencia lo único que distingue a una empresa de otra es la calidad con que se gerencia las operaciones.
- Los conceptos, técnicas y herramientas de la gerencia de operaciones se aplican a la dirección de otras áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo todo gerente se

preocupa por la calidad, oportunidad y productividad de sus actividades, los cuales son temas fundamentales en la gerencia de cualquier área.⁵

La Gerencia de operaciones toma por objeto cada una de las unidades productivas de un sistema de producción buscando que, dentro de un proceso, se realice de la forma más óptima posible dando lugar a la Gerencia de Procesos que consiste en identificar el conjunto de actividades que componen un proceso productivo o servicios logrando que éste genere valor agregado alcanzando una alta productividad que se proyecte competitivamente en el marco de acción de la empresa. Nuestro objetivo, es brindar un nuevo enfoque a G.D. que le permita ver objetivamente su realidad y el camino para identificar su Ventaja Competitiva, para esto, iniciaremos en el área de producción una clara identificación de la cadena de valor analizando todos aquellos factores que actualmente impactan la efectividad de los procesos productivos.

Mejora continua, Calidad, JIT, entre otros, son términos que se escuchan de forma constante en las empresas, y con el tiempo, han venido tomando una relevancia que inspira en los Gerentes de hoy la búsqueda de alternativas que les permitan mejorar sus operaciones de tal forma que se vean traducidas en Satisfacción, incremento de las ventas y sobre todo en el incremento de las utilidades.

Con base en el siguiente esquema se pretende aportar a la compañía herramientas que permitan mejorar la propuesta de valor de acuerdo a las necesidades del cliente y la dinámica del mercado. En la siguiente gráfica podemos evidenciar los tres componentes básicos que apalancaran el proceso de transformación en G.D.:

⁵<http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-operaciones-y-produccion/gerencia-operaciones-y-produccion.shtml>

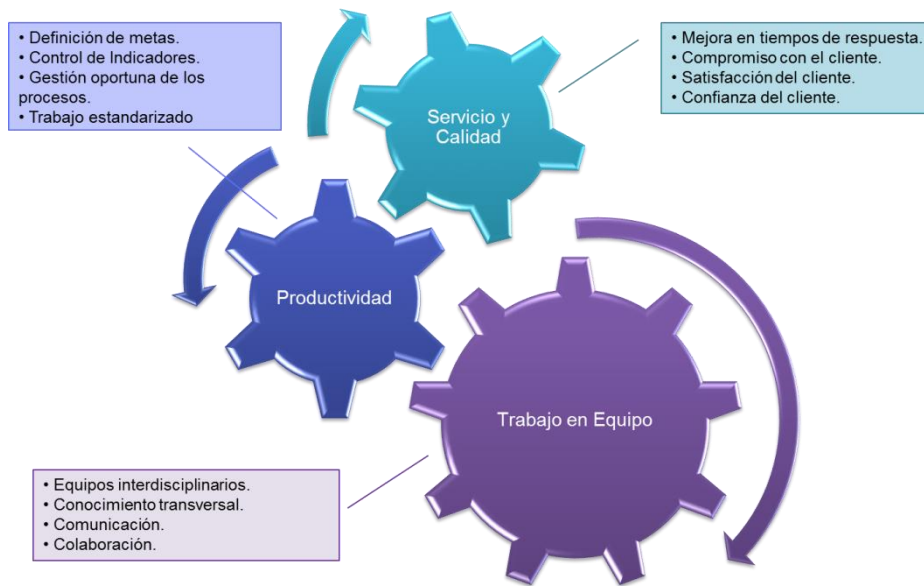


Figura 3 Componentes transformacionales para G.D.

2.2.1 Lean



Figura 4 Principios Lean

Lean es una filosofía que fue creada en Japón por el señor Taiichi Ohno inicialmente en las industrias Toyota, en donde, tras la II Guerra Mundial ésta compañía se ve obligada a obtener el máximo aprovechamiento de sus recursos entregando el mayor valor para la compañía, producto de estas necesidades se implementan varias herramientas que consolidadas

han dado lugar a la Metodología Lean, la cual se da a

conocer al mundo occidental a través del libro “La máquina que cambió al mundo” de JP Womack, y Daniel Jones en donde aspectos como los desperdicios y el valor priman sobre todo proceso productivo a la hora de buscar la excelencia competitiva.

Esta metodología de mejoramiento de procesos de manufactura y servicios, está basada en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor al proceso; se fundamenta en 5 principios fundamentales:

1. VALOR: Hace referencia a la voz del cliente, por lo tanto éste es definido por el cliente y creado por la empresa. “Los clientes perciben valor cuando los beneficios y experiencias vividas asociadas con los conceptos y modelos de negocio que se le proporcionan compensan el precio pagado y ello siempre lo comparan con lo que ellos definen cómo competidores”.⁶

2. CADENA DE VALOR: Ya hemos mencionado la importancia de este valioso aporte de Porter, en el que podemos identificar para toda la organización, las actividades primarias y las de apoyo, siendo las primeras aquellas que aportan valor inmediato y soportan la creación del producto o servicio y las segundas aquellas que funcionalmente apalancan el proceso.

3. FLUJO: Indica que todo debe ser un proceso continuo y sin interrupciones, pues debe ser una cadena de valor sin desperdicios que tenga el menor tiempo de ciclo posible con la mayor calidad. Este principio nos lleva a concebir el proceso de forma lineal. Así pues, estamos hablando de “caminar en el proceso” identificando una a una las actividades que lo componen y el tipo de actividad:

⁶ <http://www.slideshare.net/puruxona/mapa-de-valor-del-cliente>, Autor: Juli Lizzette Villa Tun.

- **Actividades que agregan valor:** Son todas aquellas que aportan directamente a la satisfacción del cliente, que permiten que la percepción del cliente se alinee con las expectativas del producto y por lo tanto cumpla con las necesidades del mismo.
- **Actividades que no agregan valor:** Son aquellas que generan costos y ningún tipo de valor al proceso, generalmente se traducen en desperdicios.
- **Actividades requeridas que no agregan valor:** Son aquellas que, al igual que las anteriores, no agregan valor pero que dada la naturaleza del proceso o limitaciones de una empresa se requieren para poder cumplir todo el ciclo.

4. JUSTO A TIEMPO: Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios. El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costes que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.⁷ Si bien esta herramienta es útil, su uso es aún más valioso cuando es aplicada sobre procesos maduros y estables, por lo tanto, para el caso de G.D. no entraremos en este detalle.

⁷ http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf Justo a Tiempo, Ed, 1 Versión 2002.

5. MEJORA CONTINUA: Este principio implica mantenernos siempre en la búsqueda de cómo hacer cada vez más mejor las cosas, Lean es una metodología dinámica que requiere esfuerzos contantes y disciplinados por mantener las definiciones de lo que se ha analizado dentro de los procesos, en busca de la excelencia, se pretende que continuamente se busquen mejores y más práctica y eficientes manera de hacer las cosas de tal forma que esta mejora sea continua en el tiempo logrando agregar valor de forma continua.

Estas son pues las bases de la metodología Lean Manufacturing que, soportada en los siguientes conceptos, permite una visión clara y estratégica de la operación y su alineación con la estrategia:

- **PRODUCTIVIDAD:** Este concepto debe ser transversal a la estrategia de la compañía consolidándose como un objetivo fundamental para el logro de los resultados. Existen diversos conceptos sobre productividad, pero consideramos que el siguiente abarca todos los conceptos que implica:

“La productividad es la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos podremos ser”⁸.

Con base en lo anterior podemos argumentar que es entonces la productividad fuente de la competitividad y el sustento de los esfuerzos en los análisis y mejoramientos de procesos.

⁸ http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151%3Aconceptos-de-productividad, Conceptos de Productividad, Autor: Ing. Jorge Medina Fernández de Soto.

- **DESPERDICIOS:** Indican todas aquellas actividades que no generan valor a un proceso, que implique costos adicionales y que por lo tanto, frente al cliente, sea percibido como causal de insatisfacción, de esta manera, pretendemos brindar a la compañía las herramientas necesarias para poder identificar estos desperdicios dentro de sus procesos productivo con el fin de elaborar un plan de acción tendiente a eliminarlos. Encontramos 8 tipos de desperdicios⁹:

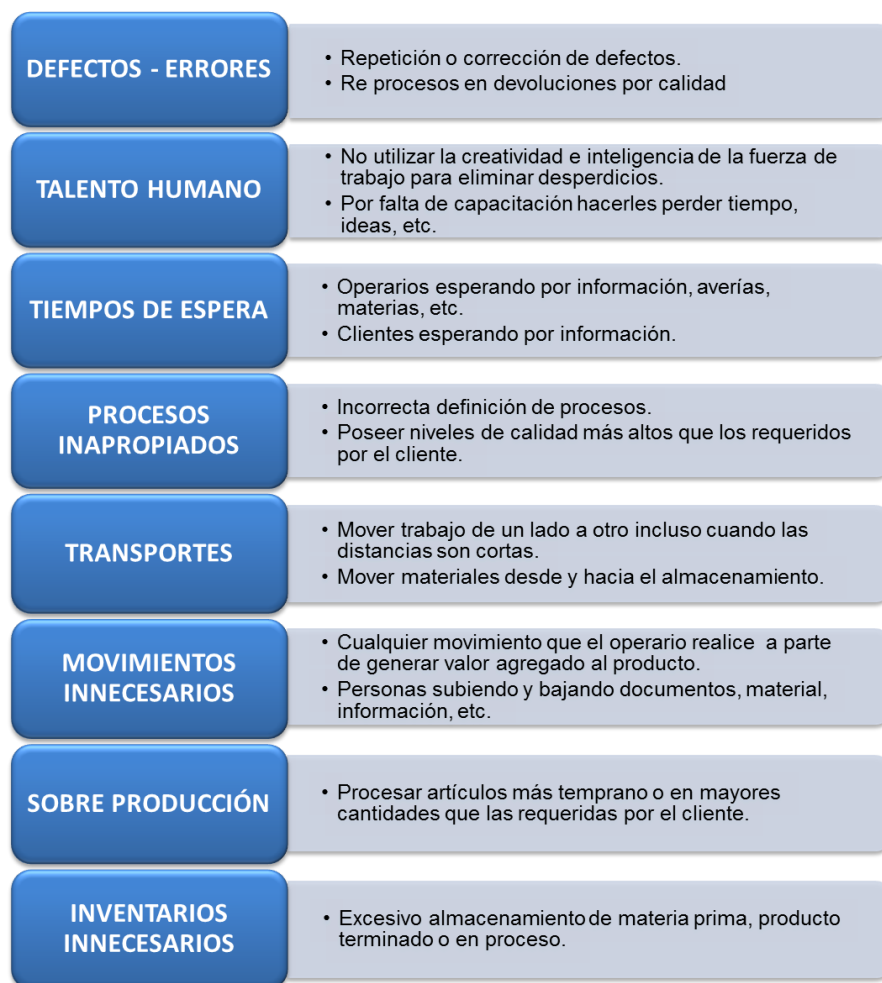


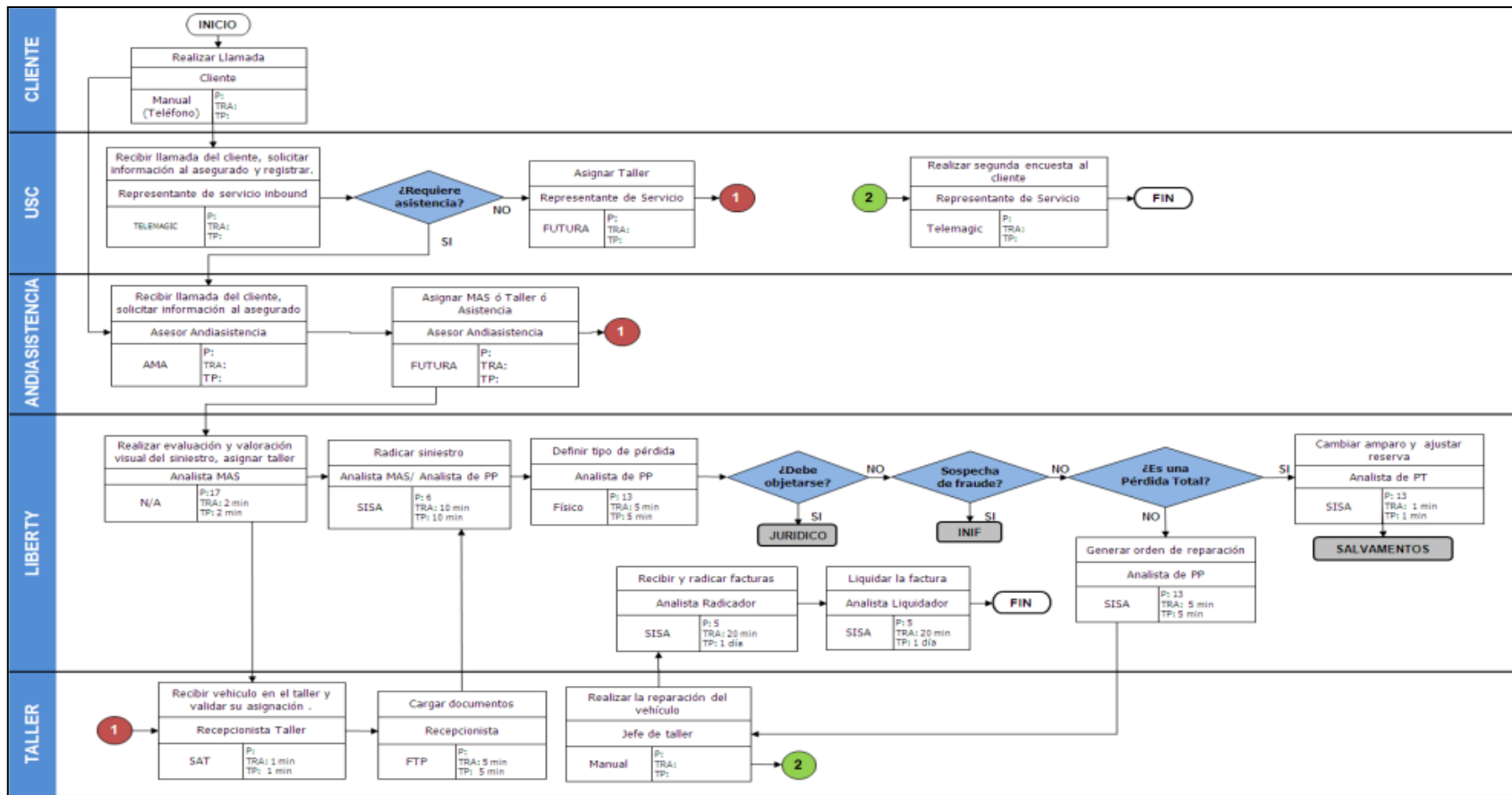
Figura 5 *Tipos de desperdicios de los procesos productivos*

⁹ <http://www.slideshare.net/bomconsulting/71-tipos-de-desperdicios> , B.O.M. Consulting Group.

2.2.2 Herramientas Lean:

Lean se sirve de una serie de herramientas que combinadas entre si permiten llegar a un análisis más claro y detallado de la situación como al logro de los mejores resultados:

- ***Mapeo del Flujo de Valor (VSM):*** Es la representación gráfica de un proceso identificando el flujo del mismo y sus tipos de actividades. Permite evidenciar la correlación de las actividades y las debilidades del proceso para poder identificar oportunidades de mejora: Actividades sin valor, concentración de actividades en roles o áreas específicos, segregación de actividades con la misma naturaleza, entre otras, son las alertas para identificar fallas en el proceso, evidenciando que no hay flujo continuo y por lo tanto la necesidad de optimizarlo rápidamente. Este mapeo de actividades debe realizarse con equipos interdisciplinarios con el fin de dar paso a la objetividad y creatividad. El siguiente es un ejemplo de mapeo de flujo de valor y los principales objetivos que se persiguen con éste:



Identificar la realidad del proceso

Definir un proceso futuro

Objetividad del flujo de valor

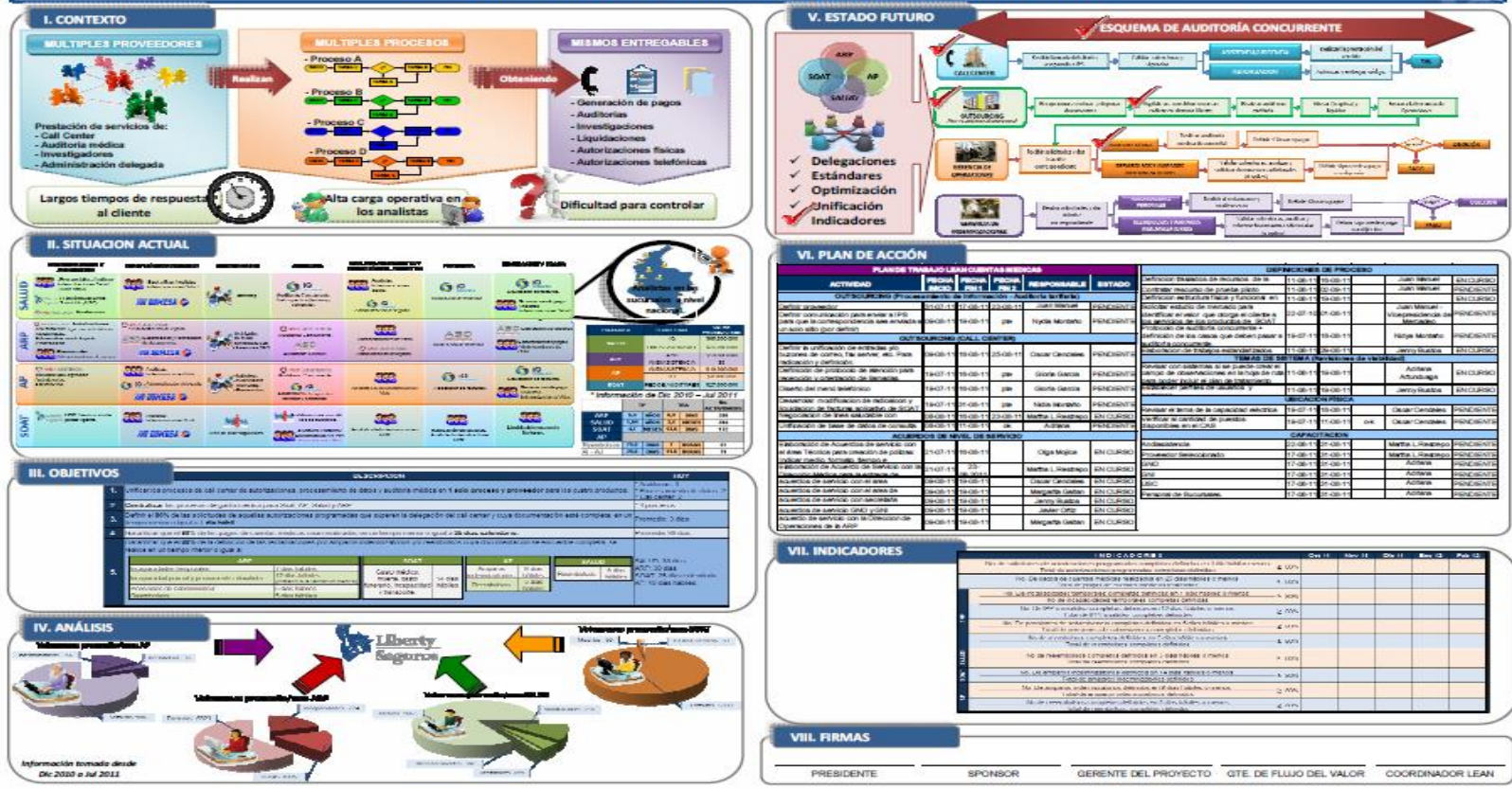
Identificar desperdicios

Claridad y comunicación

Figura 6 Ejemplo de flujo de proceso y sus principales características. Tomada de Liberty Seguros S.A.

- **A3:** Esta herramienta es la carta de navegación del proyecto, nos indica el contexto del problema, la situación actual, los objetivos, el análisis, la situación futura o deseada, el plan de acción para lograr ese nuevo estado y los indicadores que medirán la efectividad de las propuestas realizadas sobre el proceso analizado. A continuación presentamos un ejemplo de A3 y sus principales características:

TEMA: UNIFICAR Y CENTRALIZAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN DE SINIESTROS DE LOS PRODUCTOS DE SOAT, ARP, SALUD Y AP; GENERANDO UN MEJOR SERVICIO PARA EL CLIENTE Y CONTENCIÓN DE GASTOS PARA LA COMPAÑÍA



Ser visual.



Abordar las causas fundamentales del problema.



Claro y conciso.

Figura 7 Ejemplo de A3 y sus principales características – Tomado de Liberty Seguros S.A.

- **Trabajo estandarizado:** El objetivo es minimizar el error en la ejecución de las actividades y hacer transparente, para el proceso, el operario que esté ejecutando las actividades. Este manual permite a los trabajadores consultar el proceso y seguir lo que se ha definido, entre sus principales características tenemos: :

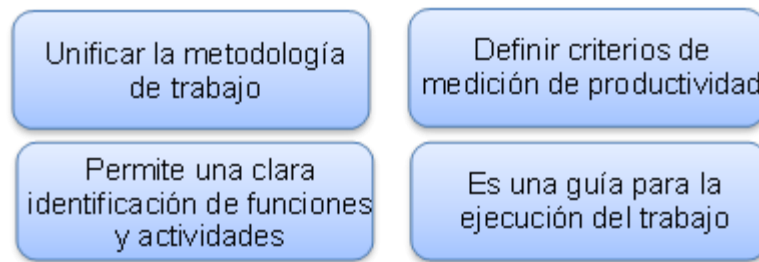


Figura 8 Principales características del Trabajo Estandarizado

- **Gerenciamiento Visual o señales Andom:** Estas son señales visuales que permiten identificar de forma inmediata problemas que suceden en el proceso con el fin de poder reaccionar oportunamente. Estas herramientas permitirán a G.D. tomar decisiones de forma oportuna para minimizar los altos costos de calidad que hoy se están generando debido a la falta de control y gestión de los procesos, el siguiente es un ejemplo de Señales Andom y sus principales características:

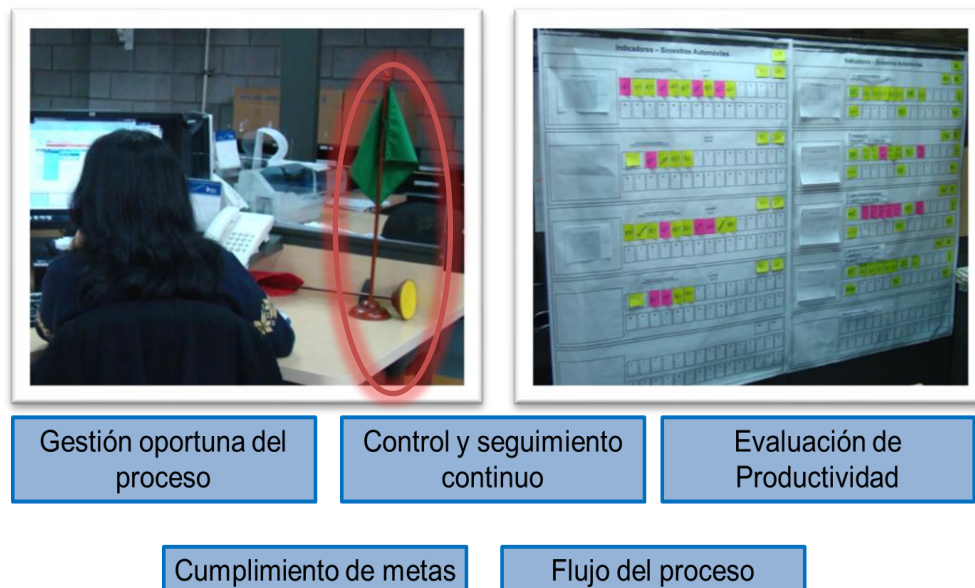


Figura 9 Ejemplo de Señales Andom y sus principales características – Tomado de Liberty Seguros S.A.

- **5s:** Es más que ordenar y limpiar; pretende cambiar los hábitos en el puesto de trabajo para una mejor seguridad, eficiencia y motivación. Es así mismo una base fundamental para la estandarización y gestión visual.¹⁰ Es importante que G.D. fomente una cultura de organización en el puesto de trabajo tendiente a la disminución de errores y maximización de la productividad, las siguiente figura muestra cada una de las 5 s y su respectivo significado:



Figura 9 5's – Tomado de Liberty Seguros S.A.

- **Kanban:** Este término japonés hace referencia a una tarjeta o ficha que busca principalmente informar o generar comunicación entre los puestos de trabajo permitiendo una mayor facilidad en la gestión y comprensión del proceso como por ejemplo:



Figura 10 Ejemplos de Kanban - Tomada de www.isoflex.com.br

¹⁰ <http://www.leanroots.com/glosario.html>

- **Kaizen:** Son mejoras pequeñas puntuales dentro de un proceso que permiten grandes resultados y pueden implementarse de forma inmediata, esto constituye un proceso continuo. El siguiente es un ejemplo de Kaizen y sus principales características:

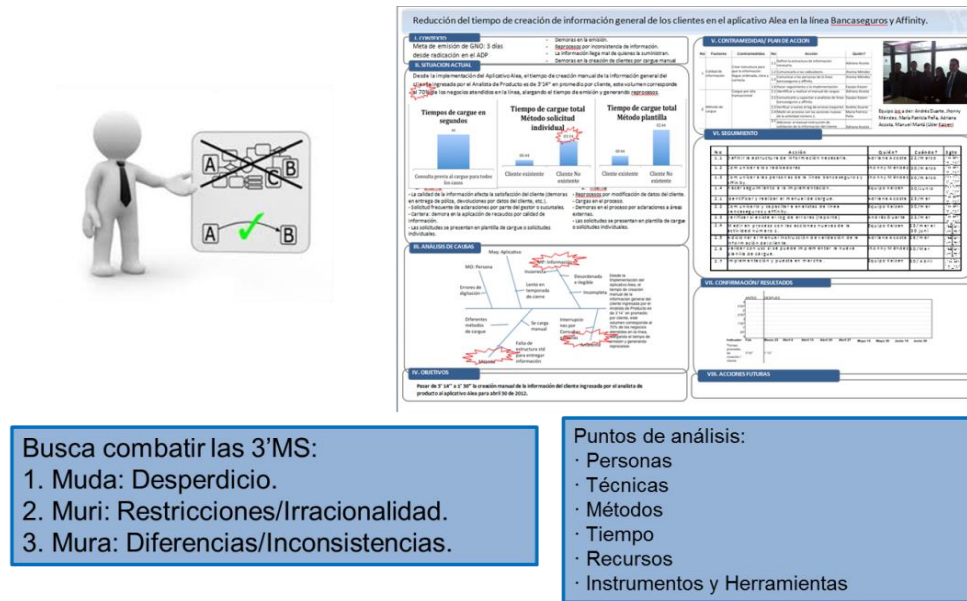


Figura 11 Ejemplo de Kaizen – Tomado de Liberty Seguros S.A.

- **Gemba:** Este término japonés indica “ir al lugar donde suceden las cosas” busca la objetividad e identificación de la realidad de un proceso al ir al puesto de trabajo directamente y evidenciar que está pasando sin asumir ni interpretar como se muestra a continuación :



Figura 12 Ejemplos de aplicación de Gemba - Tomada de money.cnn.com

Conociendo cada una de las herramientas y su objetivo fundamental, a continuación presentamos la integración que dará entre estas y su aplicación a G.D.:


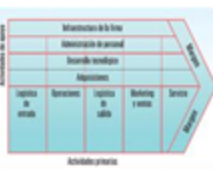



APLICACIÓN G.D. VS PRINCIPIOS	
PRINCIPIO	APLICACIÓN
1. VALOR 	G.D. deberá identificar claramente el valor que el cliente percibe de sus productos, debe reconocer aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar y a elegirlo por encima de la competencia. Esto debe divulgarlo a la organización y formar parte vital de su foco estratégico hacia el cual sean enfocados todos los esfuerzos de la organización.
2. CADENA DE VALOR 	G.D. construirá su cadena de valor, identificará aquellas actividades que componen el core de su negocio y aquellas que lo soportan. De esta manera podrán evidenciar las necesidades inmediatas en cuanto a estructura y organización requieren lo que les permitirá priorizar las actividades a desarrollar.
3. FLUJO 	Es vital conocer el proceso con el cual se iniciará todo el proceso de transformación, de esta manera deberá mapearse para comprender la dinámica, aportes y desperdicios que existen actualmente identificando dónde se necesitan soluciones prioritarias y oportunas.
4. JUSTO A TIEMPO 	Dado que JIT se debe implementar sobre procesos que ya estén estructurados y con una madurez relevante, para G.D., en esta etapa, no se contará con el uso de JIT.
5. MEJORA CONTINUA 	G.D. adoptará una cultura de mejora continua, en el que conforme al dinamismo del mercado, se evaluarán de forma periódica los procesos para hacer mejoras constantes comprendiendo que al evolucionar siempre hay una mejor forma de hacerlo.

Tabla 1 Aplicación de los principios Lean a G.D.

Las herramientas Lean tendrán total aplicabilidad a G.D., a continuación lo veremos en detalle:

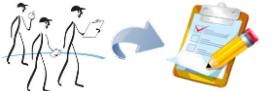






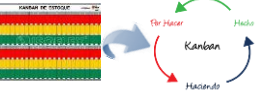
HERRAMIENTA	¿PARA QUE?
1. GEMBA 	<p>Para ir a conocer realmente sus procesos, obtener información detallada del qué, como, quién y cuándo lo hacen de tal manera que pueda trabajar de forma objetiva sobre el proceso y así poder llegar a crear soluciones reales. G.D. podrá identificar la realidad de sus procesos, mala o buena, pero tendrá certeza de aquello que se hace hoy para poder evidenciar fallas, debilidades y oportunas de mejora. Con esta herramienta podrá pasar de la teoría a la realidad de sus procesos.</p>
2. VSM 	<p>G.D. una vez obtenga la información debiera proceder con el mapeo de la situación actual que encontró, es vital que se plasme la realidad de lo encontrado en gemba, solo de esta manera podremos hallar soluciones reales y efectivas. Una vez tengamos la situación actual, se debe trabajar en equipo realizando un análisis de las mejoras y su respectivo plan de acción, con esto, se procede a diagramar el estado futuro, a que flujo libre de desperdicios y actividades que no agragan valor, continuo y óptimo para construir el valor que hemos identificado para el cliente.</p>
3. A3 	<p>El grupo asignado al proyecto, trabajará en equipo para identificar el problema que se debe atacar, el contexto en el que se ha venido desarrollando el problema, la situación actual identificada en gemba y mapeada a través de vsm, los objetivos que se pretenden, un análisis de las causas del problema, la identificación de la situación actual, el plan de acción y los indicadores que permitirán medir si el nuevo proceso es realmente o no el óptimo. Esta será la carta de navegación para el proyecto. Este documento deberá ser revisado y aprobado por las directivas de la organización para poder iniciar su implementación.</p>
4. TRABAJO ESTANDARIZADO 	<p>El trabajo estandarizado es una valiosa herramienta que permite definir de forma única cómo y con qué elementos desarrollar cada una de las actividades de un proceso. G.D. desarrollará para el proceso definido como prioritario, esta herramienta de tal manera que todos los actores del mismo desarrollen y ejecuten las actividades de la misma manera, garantizando un proceso estándar, cumpliendo con los requisitos definidos y de fácil medición al compararse por un mismo esquema de trabajo. Este documento deberá servir para todos aquellos funcionarios que desarrollen el proceso como primera fuente de consulta ante una inquietud de ejecución del proceso y deberá guiar a aquel que sea nuevo en el proceso tan claramente que pueda ejecutar naturalmente el proceso.</p>
5. GERENCIAMIENTO VISUAL 	<p>Se definirán los indicadores del proceso que permitan una gestión diaria y oportuna del mismo, de tal manera que el control sea inmediato. Se diseñarán los tableros de control y se capacitará a los funcionarios para su diligenciamiento, de la misma forma se entrenará al líder para que su gestión se de relmente sobre la información en línea del proceso para minimizar cuellos de botella, errores de calidad, demoras y costos adicionales.</p>
6. 5'S 	<p>Organizar los puestos y áreas de trabajo permiten un ambiente limpio que minimiza la generación de errores y/o confusiones dentro del proceso. Se identificarán áreas y herramientas comunes, aquellas que sean de valor para el proceso y se encuentren en perfecto estado. Se definirán sus ubicaciones de tal forma que el lugar se encuentre ordenado. Se debe eliminar de las áreas de trabajo todo aquello que contamine visualmente y que pueda causar accidentes a los trabajadores.</p>
7. KAIZEN 	<p>Se entrenará a los funcionarios en la identificación e implementación de mejoras kaizen, mejoras pequeñas que aportan al proceso eliminando algún tipo de desperdicio y permitiendo una mejora continua de nuestros procesos. Esta cultura debe fomentarse desde las directivas, su desarrollo permite involucrar a los actores del proceso en la optimización de los procesos y permite su participación en el proceso transformacional de la organización.</p>
8. KANBAN 	<p>Con la clara definición de los procesos y los indicadores, deberán definirse metas, tanto del proceso como de los trabajadores, permitiendo una medición justa de la productividad y del real aporte individual al crecimiento de la compañía, para esto se utilizan los kanban de tal forma que se genere un control individual de lo que tiene asignado, lo que ya ha realizado y lo que tiene pendiente. Es una herramienta que permite gestionar el proceso en cada punto funcional del proceso.</p>

Tabla 2 Aplicación de las herramientas Lean a G.D.

3. Capítulo 3: Métodos

3.1 Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo es un método clave cuando se habla de planeación estratégica. Para el caso que atañe este trabajo aplicado para GD, se busca por medio de este método identificar la situación actual del área de producción a partir de las vivencias compartidas por los empleados del área y los directivos de la empresa. En este diagnóstico, no solo se cuestionan las acciones, se mantiene una escucha activa y se busca aportar soluciones.

Es importante resaltar que la mayor bondad de este método es que permite la participación, en esta primera fase del diagnóstico, de todas las personas involucradas en el proceso, sin importar los cargos. Si bien se destaca tanto lo bueno que se está haciendo como las oportunidades de mejora, el objetivo del método es identificar sobre todo la situación que los colaboradores resaltan como prioritaria a la hora de aplicar soluciones de fondo, así como el futuro ideal al que quieren llegar.

De esta manera se busca que al final del ejercicio no solo se tenga en cuenta el diagnóstico operativo de la situación por mejorar sino también la satisfacción del equipo humano de la empresa, quienes al ser partícipes en el proceso lograrán interiorizar con mayor convicción las soluciones que se planteen.

3.2 Fuentes y recolección de la información

Las fuentes de información como se citó en el punto anterior fueron los mismos trabajadores de GD en sus diferentes áreas y rangos.

En una primera fase se hizo una reunión con los directores y dueños de la empresa para entender la operación, las áreas existentes al día de hoy, los clientes y tipo de producción que manejan.

En un segundo tiempo, les preguntamos qué esperaban de este trabajo aplicado, cuál es su situación actual y a donde quieren llegar. De esta manera les ayudamos por medio de preguntas generales y luego específicas a identificar las situaciones de fondo que están generando un impacto no deseado en la empresa, los “por qué” de las situaciones que ellos identificaron como susceptibles de mejora.

Una vez entrevistados en vivo, pasamos a documentar la información por medio de un cuestionario enviado a diferentes colaboradores para plasmar los aportes y soluciones que le darían a dichas situaciones.

Las matrices de análisis de competitividad, nos permiten después organizar esta información de manera que se le pueda dar un puntaje y un rango de importancia a cada situación para así enfocar el trabajo aplicado al diagnóstico de una situación puntual, pues siempre en un empresa hay varios puntos susceptibles de mejora pero en este caso nos concentraremos en el área que más lo requiera.

3.3 Método de procesamiento y análisis de la información

El método que se empleará para el procesamiento y análisis de la información será el de Matrices de análisis de competitividad.

3.4 Recursos, presupuesto y cronograma

Al tratarse de un trabajo de diagnóstico y de consultoría los recursos a emplear son básicamente el tiempo del equipo de trabajo en su labor de investigación y estudio del caso. No se requiere de un presupuesto monetario.

4. Capítulo 4: Resultado de la investigación

4.1 Presentación de resultados obtenidos con los métodos de investigación

4.1.1 Diagnóstico

A través de la participación en actividades de Gerencia estratégica, los directores y empleados logran tener una mejor comprensión de las prioridades y operación de la empresa. Es así como a partir de un diagnóstico participativo se buscará identificar las áreas de oportunidad que permitan el crecimiento y competitividad sostenibles de GD y permitirle no solo ser una empresa eficiente sino también una empresa eficaz.

En un primer tiempo, conoceremos las opiniones de diferentes empleados de la empresa, de sus dueños y por medio del Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO®) mediremos el estado actual de cada área de la empresa para poder tener una visión general de la gestión al interior de la organización.

En el direccionamiento estratégico, por más pequeña que sea la empresa se debe tener en cuenta no solo el contexto interno de la organización, sino también el externo y la interacción entre estos dos. Por eso, en un segundo tiempo por medio de las 3 etapas de análisis de formulación estratégica, ayudaremos a los directores y dueños de GD a crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso de acción a seguir.

Realizados estos dos análisis, se definirá cuál es la prioridad en la compañía en pro de la consecución del resultado deseado.

4.1.2 Entrevistas, encuestas y grabaciones

En el segundo semestre de 2013 se da inicio a los acercamientos con las diferentes posiciones dentro de GD. Reuniones con personas de diferentes áreas, seguimiento de su tarea diaria,

encuestas escritas, nos llevan a recopilar información importante para el diagnóstico de la situación actual de GD.

A continuación se adjunta la tabla 3 que plasma algunas de las respuestas de encuestas realizadas entre junio 2013 y enero 2014.

	Situación (Problema)	Causas	Subcausas	Impactos	Áreas involucradas	Soluciones
Tatiana Diaz-Compras	Se hace todo lo posible por ayudar a producción con los materiales urgentes e importantes, pero a veces los pedidos de última hora nos generan sobre costos o diligencias que se cruzan. Se está volviendo muy común que lo urgente pase por encima de lo importante y a veces toca darle prioridad a algunas cosas sobre otras.	Errores en producción que hacen que toque comprar material para reprocesar. Comercial recibe pedidos de respuesta urgente.	No hay un proceso definido en producción de manejo de tiempos. Hay que vender.	Sobre costos. Atrazo en las compras para otros proyectos. Se trabaja apagando incendios.	Producción Comercial	Hacer los pedidos de material completo desde que se abre la carpeta del proyecto. Manejar los pedidos en orden de llegada.
Yovany Morales - Comercial	Demora con las cotizaciones. Crecimiento del dpto de diseño y poca organización en producción que retrasa las entregas oportunas al cliente.	Cotizaciones concentradas únicamente en el Director Cial. Hay mas diseños que producir que gente que produzca y organización de tiempos de respuesta en planta.	El director quiere mantener el control de los precios. Y tiene sus propios clientes a cotizar. No hay un control de tiempos en planta. Falta de conciencia de que toca cumplirle al cliente.	Demora en respuesta al cliente. Entregas al cliente fuera de los tiempos acordados en algunas oportunidades	Comercial Diseño Producción	Dar capacitación y márgenes a los comerciales para empoderarlos con las cotizaciones. Generara conciencia en producción y diseño que todos somos responsables ante los compromisos con el cliente.
Marcela Parra - Impresión y corte digital	El trabajo es irregular lo que no permite estructurar mejor el departamento. Por los picos de trabajo cuando éstos son altos no es suficiente el personal y exceden mi capacidad de respuesta a producción.	En algunas ocasiones, dañan el material al instalarlo en producción y/o montajes y toca volver a imprimir de afán. Tengo una practicante no muy experta y no me alcanzan los recursos para responder.	Falta gente mas especializada en instalación de impresiones. Practicante SENA sin experiencia y cada 6 meses toca entrenar una nueva.	Daños en las impresiones por lo tanto reproceso. Se pierde mucho tiempo capacitando y por lo tanto en dar respuesta a producción.	Producción Montajes RRHH	Contratar especialistas en instalación de publicidad. Adjudicar personal fijo al area de impresion no asistentes temporales.
John Cruz - Diseño	Fechas de entrega a los clientes muy cortos en ocasiones. Muchas dudas en producción que quitan tiempo para diseñar.	Se aceptan pedidos de corta respuesta. Gente no especialista en producción en interpretación de planos.	La prioridad es vender. Falta de concentración de la gente en producción. No entienden en la primera explicación.	Mucha presión para diseñar rápido. Reprocesos en producción.	Comercial Diseño Producción	Manejar tiempos prudentes con los clientes para dar respuesta de diseño. Contratar a una persona cabeza de diseño para producción.
Christian Bohorquez - Diseño	Deadlines criticos algunas veces. Falta de concentración en diseño por ser el "papa del diseño" en producción.	Falta de definición de roles en producción.	En Granja no existen los Job description oficiales	Cada uno hace lo que entiende que le toca hacer.	Producción RRHH	Generar job description para cada cargo. El director de diseño debe solucionar las dudas en producción y los diseñadores dedicarse a diseñar.
Lady Ramirez - RRHH	El Dpto de RRHH existe hace a penas 6 meses, hace falta estructurarlo y lograr que los empleados de Granja entiendan su importancia y no se sientan atacados cada vez que la empresa añade organización. Hace falta mas apoyo en algunos aspectos por parte de los directivos.	El tamaño de la empresa no requería una persona dedicada a RRHH. Los directivos dan más importancia a lo comercial y a producción.	El personal era seleccionado por los directores. Aunque hay un muy buen ambiente laboral, la prioridad es vender.	No se requería un dpto de RRHH pues no había muchos empleados. El tema era manejado por Director Cial con un muy buen ambiente laboral.	RRHH	Estructurar el departamento de RRHH.
Luis Galindo- Jefe de producción	Falta de compromiso por parte de algunos empleados que ocasiona reprocesos, tiempos de producción demasiado cortos. A veces el personal no es suficiente para lo que hay que hacer.	Contratación de personal no especializado en tareas puntuales. No podemos tener personas dedicadas a una sola tarea, son multitareas.	Se contrata gente con experiencia en el sector pero no se especifica el rol de cada uno al interior de la empresa. Hay picos de producción donde necesitamos que todos hagan de todo un poco.	Los operarios tratan de hacer lo mejor que pueden, pero se requiere que lo hagan una vez y bien. Generan reprocesos.	RRHH Producción	Mejor selección del personal al contratarlos. Crear un departamento de montajes para no descompletar a la gente de producción en viajes. Capacitación en producción y eficiencia.
Disson Guevara - Almacén	Tengo inconvenientes porque el personal de planta no tiene claras mis funciones y a veces omiten pasos que alargan mis tareas	Tareas de cada uno no están claras.	Tienen tanto afán por hacer, que no se toman el tiempo para cumplir con los requisitos del almacén.	Descuadras en los inventarios de material y reproceso en la clasificación y conteo de material.	Producción RRHH	Especificar el rol y alcances de cada cargo. Darle autoridad para defender mi cargo.

Tabla 3 Entrevistas realizadas a los trabajadores de GD entre junio 2013 y enero 2014.

Se puede percibir una falta de experticia de los colaboradores en general en las labores que ejecutan. Esto, combinado con una falta de claridad en los procesos de todas las áreas de la empresa, conlleva a prácticas empíricas del manejo administrativo y procedimental de la operación.

Las causas y subcausas planteadas por los encuestados apuntan a culpar a otras áreas o a los mismos directores de la empresa, se puede percibir que ninguno tiene claras sus funciones por la ausencia de descripciones de cargo, no existen unos tiempos a cumplir en cada proceso de la cadena comercial, diseño, producción e instalación, se contratan operarios de manera estacional que si bien conocen el negocio no son especialistas en las tareas que ejecutan.

Ninguno de los encuestados asume responsabilidad dentro de las situaciones que plantean como problemas actuales, tampoco proponen su intervención dentro de las posibles soluciones, piden más recursos, tiempo, salarios pero ninguno se pregunta cómo puedo optimizar mi resultado con lo que tengo hoy.

Al no tener todos claro el objetivo de su trabajo y la manera en que éste impacta el resultado final, cada uno cumple con su tarea como puede y le parece mejor, sin tener presente un óptimo manejo de tiempos y recursos que agilicen el flujo de la operación. Si bien al final se entrega un producto de alta calidad y con los estándares esperados por el cliente, detrás de éste hay procesos y sobre costos de calidad que disminuyen la rentabilidad del negocio y provocan retraso en los tiempos de entrega.

Ricardo Cortés cofundador y Director Comercial de GD, conoce la operación de manera global pues en sus orígenes estuvo junto con su socio al frente de todas las áreas y sigue participando en todas las decisiones y negocios lo que le da una visión general del proceso y le ha permitido con este ejercicio identificar la raíz de las situaciones que hoy enfrenta su empresa. A continuación las respuestas que dio a nuestra encuesta en la tabla 4:

		SITUACION	CAUSAS	IMPACTOS
Ricardo Cortés Director Comercial Propietario	Insuficiencia de personal	El personal operativo de la empresa es inestable y poco especializado, lo que hace que cualquier trabajo les sirva y decidan abandonar GD en cualquier momento. No hay un proceso de reclutamiento establecido No hay un plan de contingencia que permita que inmediatamente si alguien se retira, se le busque reemplazo. GD no siempre está dispuesta o tiene la capacidad para pagar el salario que piden algunos aspirantes Se presentan bajas en el trabajo y algunos trabajadores se quedan sin que hacer, algunos deciden esperar y reponer el tiempo, otros inmediatamente se van		Algunas tareas las desarrollan personas no tan preparadas o sin el conocimiento y la técnica necesarias. La empresa depende de que el personal quiera y pueda trabajar tiempo extra, por ejemplo un fin de semana Aumento en la carga prestacional por las horas extras. Reprocesos o averías por falta de pericia Aumenta el riesgo de accidentes
	Flujo de la información	Falta de entrenamiento del personal en el manejo de la información o informalidad en el manejo No existe un estándar en el manejo de los archivos digitales ni sus ubicaciones (cada persona crea carpetas y nombra los archivos según su parecer). El personal de montajes no cuenta con las herramientas digitales necesarias para que la información fluya eficiente y oportunamente (smartphones, tablets, etc...)		Se presenta ocasionalmente que alguna persona recibe la información y no sabe qué hacer con ella La información proviene de muchas fuentes (clientes) y llega a Granja por distintas personas La información se transmite parcialmente o con errores de interpretación La información no pasa oportunamente de un área a la otra No es posible consultar de una manera eficiente y rápida la información de otras áreas El material fotografico y de medidas que se toma en un punto de venta solo es conocido cuando el personal regresa a la oficina.
	Herramientas de consulta del estado de cada etapa del proyecto, en tiempo real.	Ausencia de una estadística de tiempos de producción por tipología de proyecto. La información pasa por vía oral (no escrita) de un área a otra La información de producción está concentrada en dos personas		A veces se dan tiempos que no se pueden cumplir No hay claridad acerca de la capacidad real disponible en un momento determinado para asumir nuevos proyectos El paso de diseño a producción se define a último momento, por lo cual al principio se desconocen las tareas y/o procesos necesarios para llevar un proyecto a la realidad No hay diagramas de flujo ni rutas críticas para determinar las situación real de un proyecto en cada etapa del proceso de producción.
SOLUCIONES				
<p>Recursos humanos debe conseguir aspirantes idóneos y con el perfil adecuado para cada cargo; los jefes de cada área deben hacer una evaluación de desempeño de cada empleado para anticipar los posibles cambios o puestos vacantes</p> <p>Diseño debe garantizar que sus diseños se basan en productos reales y vigentes y proporcionar a ingeniería la información detallada de lo que cada exhibidor debe cargar según lo haya aprobado el cliente</p> <p>Compras y almacén informarán oportunamente a ingeniería la consecución y llegada de los materiales requeridos a la empresa, o solicitarán el cambio en caso que alguno no esté disponible</p> <p>Comercial debe ser muy concreto y debe poder identificar los requerimientos del cliente para cada proyecto, así mismo dar a diseño información específica sobre la estrategia de exhibición de cada cliente y su portafolio. conseguir toda la información legal y las políticas de facturación de cada cliente para que contable pueda radicar la factura lo más cercano posible a la fecha de entrega. Comercial debe informar al cliente la fecha estimada de entrega y los avances y/o retrasos en el proceso de fabricación</p> <p>Ingeniería debe proveer a producción de toda la información técnica y de detalle para que puedan materializar el diseño de acuerdo con el presupuesto de producción asignado por la empresa al proyecto y con las especificaciones. ofrecidas al cliente. Debe solicitar a compras los materiales necesarios acorde al presupuesto presentado al cliente Debe definir los detalles para fabricar un diseño (ensambles, uniones, materiales, etc.)</p> <p>Producción debe indicar a despachos el fin de su gestión con anticipación, incluyendo cantidades, unidades de empaque, distribución, etc... para que aquellos puedan programar la logística de entrega. Debe fabricar un prototipo para medir tiempos y verificar que el exhibidor funcione</p> <p>Despachos debe informar a comercial de la entrega efectiva de la producción y proveer los soportes necesarios para que ellos puedan solicitar la autorización para radicar las facturas.</p> <p>GD requiere una asesoría externa que se encargue de conseguir personal calificado para todas sus áreas, la idea es contratar personal que realmente aporte a la compañía y ofrecer empleos que resulten atractivos en términos económicos y de beneficios para esas personas.</p>				

Tabla 4 Encuesta realizada a Ricardo Cortés C. Propietario y Director Comercial de GD, Enero 2014

De acuerdo con lo planteado en las tablas 3 y 4, que reflejan muy bien lo anteriormente descrito por los empleados en sus respectivas encuestas, podríamos ir resumiendo las situaciones que deben ser abordadas y que requieren de una solución con el fin de ser más competitivos, en tres grandes enfoques como lo plantea Ricardo Cortés: Insuficiencia de personal, Flujo de información y Herramientas de seguimiento de los proyectos.

Por medio de un ejercicio de preguntas recurrentes sobre cómo enfrentar las situaciones, pudimos llevarlo a identificar mejoras que pueden implementarse de manera casi inmediata siempre y cuando se utilicen los métodos adecuados y sin que esto represente grandes inversiones.

Buscando plantear a futuro diferentes hipótesis y escenarios en la búsqueda de una ventaja competitiva para GD, se establecieron los siguientes árboles de competencia en la figura 13. Este nos permite tener una visión global actual de las diferentes áreas de la empresa con sus competencias y áreas de oportunidad.

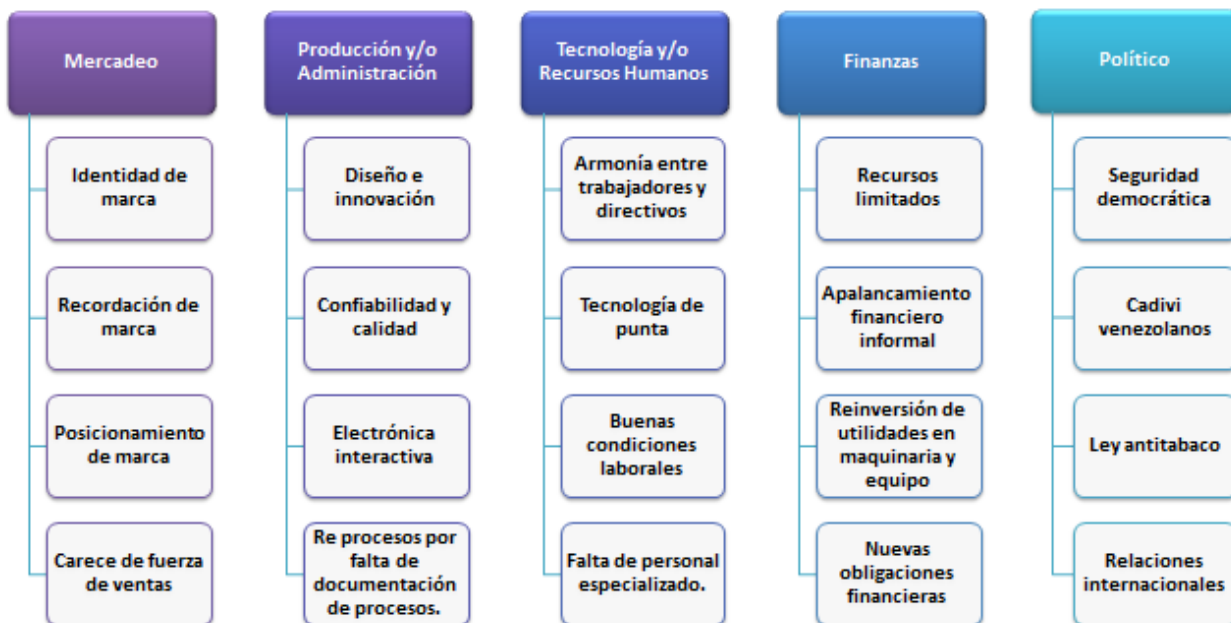


Figura 13 Árboles de competencia para GD

Se revisó el estado actual de la empresa en sus diferentes áreas. GD posee grandes fortalezas como una identidad de marca definida, reconocida, recordada en el sector del consumo masivo, tiene un alto nivel y calidad en el diseño de sus propuestas y en la ejecución de los mismos, son innovadores en su portafolio de productos y fieles entre lo que diseñan y entregan como producto final. Las utilidades han sido reinvertidas en equipos y tecnología de punta desde sus inicios, lo que les ha permitido ir ganando grandes negocios a pasos agigantados y en muy poco tiempo llegar a competir con los grandes proveedores de exhibición comercial a nivel nacional y comenzar a penetrar el mercado internacional.

Algo muy importante y quizás lo que ha permitido a esta empresa mantener el nivel de calidad e innovación es el ambiente laboral. Un gran diferenciador de GD vs su competencia es el trato con todos sus empleados, siempre aplicando la filosofía que reza que si están contentos en su sitio de trabajo van a ser más productivos.

Las debilidades que enfrenta hoy GD están concentradas básicamente en los procesos al interior de las áreas que la conforman y las fallas en la comunicación transversal que generan re procesos, desinformación y sobre costos que al final afectan la rentabilidad de la empresa y desgasta a las personas que en ella trabajan.

Teniendo entonces una visión general de la situación actual, consultamos con los dueños de la empresa a dónde quieren llegar?

Respuestas como ser líderes del mercado, con unas instalaciones propias y más grandes, con departamentos fortalecidos y personal altamente capacitado para poder delegar poder, fueron algunas de las muchas que nos dieron. Ahora la pregunta era, cómo lo van a lograr? Si esta es la situación actual y quieren llegar allá, ¿cómo cerrar esa brecha?

4.1.3 Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones

Con el fin de aterrizar las opiniones de los empleados dentro de un marco teórico y no quedarse con la lluvia de ideas, se buscó encontrar en la teoría el apoyo necesario para plasmar las situaciones. Se procedió a hacer uso de un modelo que responde a la realidad nacional de las PYMES, que permite definir un orden para tratar los problemas de una empresa según su impacto y prioridades.

“La Universidad EAN ha concentrado una parte importante de su investigación institucional, en temas de emprendimiento y gerencia y específicamente en la línea de investigación sobre Pequeñas y Medianas Empresas. Ha desarrollado por medio del grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa (G3PYMES), durante los últimos años el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

Este modelo, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros).

Se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

Con el modelo se realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales definidos en el MMGO® para cualquier empresa y la definición de las rutas de mejoramiento para cada uno (Seguimiento y Comprensión del Entorno, Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, logística, comercio exterior (importaciones y exportaciones), Comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental, gestión de producción y gestión financiera)»¹¹.

Por medio de este modelo, alimentado con la información suministrada por el personal de GD en las entrevistas, medimos el estado actual de cada área (estadio 1 a 4) de la empresa para poder tener una visión general de la gestión de la organización. A continuación para cada módulo y factor del modelo, clasificaremos la situación actual de GD en uno de los 4 estadios, siendo 1 el básico y 4 el más maduro.

¹¹ Rafael Pérez Uribe (2009) – Reseña Universidad EAN sobre el MMGO® – Recuperada de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/597/585>

MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)			
Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
MÓDULO 1: Direccionamiento estratégico			
Factor 1: Principios de planeación			
La gerencia se concentra en la ejecución y el control de los procesos operativos.	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento. x	La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos.	La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
La empresa no tiene personas capacitadas en planeación.	Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación. x	La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro	Existe alineamiento entre los requerimientos de la empresa y los de su
El uso de indicadores es mínimo.	x Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.	La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.	Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático.
La empresa no cuenta con datos históricos o estadísticas que le faciliten planear.	x Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.	Existe un sistema de información formal y para toma de decisiones se consulta con expertos.	Cuenta con un sistema de información computarizado integral como soporte de la planeación.
Factor 2: Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos)			
No existe una visión de futuro estructurada	x La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos de largo plazo, pero no son fruto de un ejercicio serio de planeación.	Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.	El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.
El personal no cuenta con la capacidad para asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.	x Se capacitaron miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.	La definición del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.	El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la
Los recursos de comunicaciones son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.	x Existe información sistematizada, asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de
Factor 3: Valores corporativos.			
Promueve los valores corporativos entre sus colaboradores.	x Existe un documento sobre los valores de la empresa.	La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica. x	Los valores se ajustan al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.
La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.	x En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.	La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los
Se consideran los valores de manera informal.	x La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.	La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.	La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.
No se han definido sistemas de información para valores.	x Los valores se comunican.	Los valores se evalúan.	Los valores se proyectan.
Factor 4: Estrategias			
Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de las ventas.	x Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.	La implementación de las estrategias se ha realizado de manera conjunta con un sistema de gestión de	Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado.
La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución.	x Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.	Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación u otras, formalmente.	Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores o
No es posible ejercer control sobre las estrategias.	x Las estrategias han generado estándares de desempeño.	Se ha ejecutado las estrategias como se concibieron.	Se tiene un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de la estrategia. Ej.: CMI.
El sistema de información (SI) es para registrar transacciones.	x El SI contribuye a la toma de decisiones.	El SI es consistente con las estrategias.	Se cuenta con un sistema de soporte de las decisiones basado en modelos matemáticos.

MODULO 2: GESTION DE MERCADEO			
Factor 1: Orientación de la empresa hacia el mercadeo.			
Para la empresa, lo más importante es el producto. Mientras el producto sea bueno se venderá.	Para la empresa, la más importante es la producción. Es necesario cuidar la productividad.	La empresa se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es	La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su
		x	x
Factor 2: Planeación y control del mercadeo.			
No cuenta con un plan de mercadeo definido.	Cuenta con un plan de mercadeo informal, no escrito y a corto plazo (1 año).	Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.	Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y mas años.
No hace control del plan de mercadeo formalmente.	Hace control de los planes de mercadeo esporádicamente (cada 3 meses o más).	Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.	Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.
	x		
Factor 3: Investigación de mercados			
La empresa no usa la investigación de mercados	Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo	Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de	Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.
	x		
Factor 4: Comportamiento del consumidor y su segmentación			
No tiene una base de datos de sus clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.	Tiene una base de datos de los clientes, pero no la usa para investigación de mercados.	Usa la base de datos para investigación de mercados y para conocer a sus clientes.	Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás clientes del mercado.
No ha realizado una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus clientes.	Tiene el mercado segmentado pero no ha realizado la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.	Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus	Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.
	x		
No se conoce el ciclo de vida del consumidor y no se planean acciones de respuesta.	Se conoce el ciclo de vida del consumidor pero se toman acciones de respuesta.	Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.	Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.
	x		
Factor 5: Estrategia de producto o servicio			
No se hace investigación ni desarrollo de productos o servicios.	Se hace desarrollo de productos o servicios sin investigación.	Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos o servicios.	Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos o servicios y ser innovadores.
No se analiza el ciclo de vida del producto o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.	Se conoce el ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto o servicio en el mercado.	Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes y mejoras leves en el producto o servicio frente a la expectativa del mercado.	Se conoce al detalle el ciclo de vida y se ha diferenciado el producto o servicio, proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.
		x	
Factor 6: Estrategia de precio			
La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema) de los costos de todos sus productos o servicios.	La empresa cuenta con un estudio de costos, calculado por un experto en el tema, para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza	La empresa cuenta con un estudio de costos para todos los productos o servicios, calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.	La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.
La estrategia de precios obedece a los costos de producción.	La estrategia de precios obedece a costos y utilidades.	La estrategia de precios obedece a costos, venta y utilidades.	La estrategia de precios es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.
		x	
La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios de los productos o servicios de la competencia.	La empresa dice estar preparada para responder a la competencia, pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.	La empresa responde a los cambios de precios con estrategias definidas.	La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia.
	x		

Factor 7: Estructura y estrategia de distribución			
La empresa no ha definido una estrategia de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.	La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.	x	La empresa tiene definida su estructura de distribución, pero no la controla.
Se realiza labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos, sin realizar control ni evaluación de los resultados.	Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.	x	Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa o por intermediarios, con información y control, pero sin evaluación de penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada canal
La empresa ha definido bien la estructura de distribución, acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar			Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa o por intermediarios, con completa información, control y evaluación de penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada canal utilizado.
Factor 8: Estrategia de ventas			
La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente para atenderlo.	Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.	x	Se selecciona adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados.
Se planea, dirige, motiva, controla y promueve, en forma permanente, la fuerza de ventas, buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y			
Factor 9: Estrategia de comunicación.			
No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.	Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre sus resultados.	x	Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.
Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla, se revisa su ejecución y se conocen sus resultados.			
No se realiza ninguna actividad de promoción.	Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación (sin tener en cuenta objetivos de	x	Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (ej.: día de la madre, día del padre, etc.).
Se realiza un plan de promociones con base en estudios de mercado y se controlan y evalúan.			
La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.	Ocasionalmente participa en actividades, siempre y cuando no sean costosas, aunque no den resultados para la empresa.	x	Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales, pero sin planear y sin medir su efectividad.
Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados.			
No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.	Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores, pero sin planeación.	x	Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.
Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación y control sobre los resultados.			
No realiza actividades de relaciones públicas.	Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.	x	Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.
Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para hacerlos partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de la empresa.			
No se realizan actividades de mercadeo directo, por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.	Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.	x	Se hace telemercadeo o mailing a los clientes, pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.
Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo; además se controlan sus resultados a favor de la empresa.			
El merchandising no es importante para la empresa; sus instalaciones son informales y sin planeación y no se adecúa para temporadas.	El merchandising es importante para la empresa, pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.	x	Se hace merchandising por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.
Se planea el merchandising promocional y personal permanente y se conocen y controlan sus efectos para la organización.			

Factor 10: Servicio al cliente			
No se tienen programas de servicio al cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al cliente.	Se hacen algunas actividades de servicio al cliente pero no se controlan.	Se hacen actividades de servicio y fidelización del cliente, pero no se controlan ni se conocen sus resultados.	x La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.
El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.	x El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.
MÓDULO 3: LOGISTICA			
Factor 1: Planeación logística.			
Conoce y aplica el concepto de logística.	Existe un responsable de la logística.	x La estrategia proyecta aspectos logísticos.	La empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.
Factor 2: Relaciones internas y externas.			
La compra y el proveedor se establecen básicamente por el precio o las condiciones de pago.	Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes.	x La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con sus clientes.	La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.
Factor 3: Administración de materiales.			
Su kárdex es manual y se revisa niveles de inventario para la recompra o para la producción.	Para el control de inventarios aplica máximos y mínimos o clasificación ABC, usando algún software.	x Formula plan de compras para todo el año, de acuerdo con las necesidades y vigila que sea óptimo.	Aplica Planeación de Requerimientos de Materiales (MRP), de acuerdo con los
Factor 4: Organización			
Aplica una técnica formal para estimar la demanda.	x La integración de actividades logísticas está en proceso de consolidación.	Cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable.	La logística de la empresa está apoyada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.
Factor 5: Control logístico			
Los faltantes de inventario son frecuentes.	Realiza control sobre los niveles de inventario y los considera óptimos.	x La responsabilidad sobre los niveles de inventario es de logística.	Se cuenta con un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.
Factor 6: Gerencia logística			
La gerencia dirige directamente las actividades logísticas.	El personal entiende la importancia de la logística en su totalidad.	x Tiene un líder o comité de logística.	La dirección logística está alineada con la estrategia.
Existen funciones logísticas pero desintegradas.	El sistema de logística está en conformación.	x Se aplican conceptos de la administración de la cadena de abastecimiento.	Se posee un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.
Factor 7: Competencia logística			
Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos.	El área logística se está conformando y es claro el concepto.	x Se cuenta con personal profesional en logística.	Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.
Factor 8: Indicadores logísticos			
Inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.	Está en proyecto el diseño de indicadores logísticos.	x Está en desarrollo el diseño de indicadores logísticos.	Se tienen indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.
Factor 9: Sistema de información			
Se trabaja en hojas de cálculo los datos de inventarios y de ventas.	El sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos.	x El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas.	Su sistema de información tiene una base tecnológica de última generación, por ejemplo ERP.
MÓDULO 4: COMERCIO EXTERIOR			
Exportaciones			
Factor 1: Preparación para los mercados externos			
Se diseñan los productos o servicios pensando en el mercado interno.	Algunos de los diseños se han realizado para ajustarse a los mercados externos.	x Se asimilan a los productos los comentarios de los representantes en el exterior.	El diseño de productos responde a las necesidades identificadas de los clientes.
No se ha exportado o se ha realizado de manera marginal.	Se ha exportado a países cercanos (CAN, Mercosur, Centroamérica, Caribe).	x Se ha incursionado en mercados de países desarrollados.	Se exporta permanentemente y se cuenta con una cadena de comercialización

Factor 2: Talento humano orientado al exterior			
La dirección de la empresa no considera las alternativas de exportación.	La dirección se informa sobre los procesos de exportación.	Se adelantan procesos de aprendizaje en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, tanto por la dirección como por los	Existe una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales por parte de toda la organización. x
Inexistencia de formación hacia el personal para el tema de exportación.	Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior, pero no se miden sus impactos. x	Se realizan procesos de formación en comercio exterior, siguiendo políticas de exportación de la	La empresa cuenta con analistas de comportamiento del consumidor extranjero.
Se considera que los riesgos de la exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma.	La gerencia considera que podría tener éxito en los mercados internacionales.	Conoce los riesgos asociados a la exportación, pero no se hace seguimiento. x	Cuenta con un equipo de expertos (internos y externos) que evalúan permanentemente los
Factor 3: Estrategias de la empresa para exportar			
El proceso de producción de la empresa es tradicional y no se considera necesario cambiarlo.	Dispone de máquinas con moderna tecnología.	El proceso de producción es flexible se adapta a los cambios en los patrones de la demanda externa. x	Se cuenta con canales de información continuos que permiten incorporar rápidamente en el proceso de producción los cambiantes patrones de la demanda externa.
Las opiniones de los clientes en el país son escuchadas pero no la de posibles clientes en el extranjero.	Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos. x	Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes extranjeros, pero no se le realiza seguimiento ni se calcula su impacto.	Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades del os clientes externos, que funciona perfectamente.
No se observa interés en asociarse con otras firmas. x	Han realizado asociaciones o acuerdos con empresas nacionales con las que antes competían, con el fin de lograr mayores cuotas de exportación.	Se comparte conocimiento especializado con otras empresas del exterior, incluso competidores.	Se han realizado acuerdos de asociación o Joint Venture con empresas extranjeras.
Factor 4: Conocimiento y análisis de la competencia internacional			
Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países.	Se tiene algún conocimiento de los productos de los competidores. x	Se conocen los productos de la competencia en el exterior.	Los técnicos han estudiado a fondo los aspectos técnicos de los productos de la competencia.
El embalaje y presentación que se utiliza es apropiado para el producto en el país.	El embalaje y su presentación son apropiados para exportar. x	Se presta servicio posventa en el exterior.	Se observa capacidad de asimilar los avances técnicos de los competidores en el exterior.
Factor 5: Diferenciación del producto			
La marca es conocida en el mercado interno.	La marca opera en el mercado externo pero no es x	Se utiliza marca licenciada de firma internacional.	La marca es bien conocida en el exterior.
La diferenciación del producto no se realiza o se desarrolla pensando sólo en el mercado interno.	El producto se destina a mercados externos pero no se diferencia. x	Se busca diferenciar el producto y adaptarlo a los clientes en el exterior.	La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de los clientes extranjeros.
Factor 6: Flujos de información y control			
No existe una organización para el flujo de información en comercio internacional. x	Existe un sistema de recopilación de información de exportaciones, pero no se genera control.	El sistema de recopilación de información de exportaciones se acompaña de indicadores de control.	La empresa cuenta con un sistema de información óptimo.
Los métodos de contabilidad se llevan a cabo con el fin de cumplir con la norma.	Se utilizan los métodos de contabilidad generalmente aceptados en el país. x	Se dispone de un sistema adecuado de información contable para los flujos de pagos de exportaciones para la toma de decisiones.	La contabilidad funciona con los estándares internacionales.

Importaciones					
Factor 7: Importaciones Justo a tiempo (JIT)					
Se presentan retrasos permanentes en la provisión de materia prima, insumos, bienes finales o servicios importados.	Se observan algunas dificultades en los tiempos de provisión de materia prima, insumos, bienes finales o servicios	x	La empresa cuenta con la planificación de tiempos para las importaciones.	Se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales o servicios importados.	
La dependencia de un solo proveedor genera serias dificultades en la provisión de importados.	La empresa realiza con tiempo los trámites de importación pero no se dispone de planes de contingencia.	x	La planificación de los tiempos de importación hace parte de la gestión de la empresa.	Se dispone de planes de contingencia para superar traumas por demoras en las importaciones.	
Factor 8: Control de calidad a las importaciones					
No se observa preocupación por la calidad de las importaciones.	Se confía en las normas de calidad del país del proveedor.	x	Los ingenieros de la empresa, o los responsables, monitorean permanentemente la calidad de las importaciones.	Se cuenta con un comité permanente para el desarrollo de normas de calidad y para el control de la calidad de las importaciones.	
No se conocen los requisitos de calidad en el contexto del comercio internacional.	Se está al tanto de los acuerdos internacionales en relación con las normas de calidad.	x	Se exige cumplimiento de las normas de calidad internacionales.	Los expertos de la empresa participan o están al tanto de los comités gubernamentales	
Factor 9: Normas técnicas					
Se desconocen las normas técnicas o fitosanitarias internacionales que aplican a las importaciones.	La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.	x	La empresa exige que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional.	La empresa ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones, atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e	
Factor 10: Análisis de proveedores					
El conocimiento de proveedores en países diferentes a los que tradicionalmente compra la empresa es limitado o nulo.	Se tiene algún conocimiento de proveedores distintos al tradicional.	x	Se tiene información detallada de los productores alternativos al tradicional, pero dicha información no se incorpora totalmente a la toma de decisiones.	Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos.	
Factor 11: Política de importaciones. Trámites					
La empresa es indiferente a los cambios en la política de importaciones consecuentes con los tratados internacionales.	La empresa asimila con facilidad los cambios en aranceles, salvaguardias y demás, que afectan directamente a las importaciones.	x	Los directivos de la empresa se preocupan por el análisis de los permanentes cambios en la política de importaciones.	Los directivos de la empresa participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones de políticas de importaciones y trámites.	
Factor 12: Logística de importaciones					
La empresa no cuenta con políticas ni controles sobre los resultados logísticos de importaciones.	Los resultados logísticos de importaciones no tienen control y no necesariamente cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.	x	Los resultados logísticos de las importaciones se evidencian explícitamente y cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.	Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa.	
Factor 13: Flujos de información y control					
No existe control sobre los procesos de importaciones.	Se genera información periódica de los procesos de importación, pero este no redunda en seguimiento y control.	x	Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones, pero no se evalúa su impacto.	Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.	
MÓDULO 5: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN					
Reuniones					
Factor 1: Comienzo y participación en la reunión					
Participación indiscriminada.	Participación ajustada al momento.		Participación permanente.	x	Participación especializada.
Se inicia cuando llega el último.	Se inicia cuando llega el convocante.		Se inicia cuando hay mayoría.		x
Memoria oral.	Resumen de lo dicho.	x	Resumen y crítica de lo		Redacción sistémica.

Se aceptan términos del convocante.	x	Se modifica el orden de los temas.	Se acomoda agenda a contenidos.	Se acomoda agenda a objetivos.
Cada participante habla cuando quiere.		Cada participante habla según sus conocimientos.	Cada participante habla según su rol.	x
Se usa cualquier estilo para dialogar.	x	Se obliga a usar un estilo particular.	Se sigue un estilo predeterminado.	Se adecúa el estilo al tema tratado.
Factor 2: Durante la reunión				
Actitud agresiva.		Actitud condescendiente.	Actitud conciliatoria.	Actitud definitoria.
Desvío permanente de la temática.		Se desvía según el poder del hablante.	Desvío según interés.	x
Las pausas se dan a gusto de los asistentes.		Las pausas son rígidas e incambiables.	Las pausas son decididas por los convocantes.	x
Se tratan todos los temas que surjan.		Se discuten los temas comovan apareciendo.	Se realiza liste de temas para continuar la reunión.	x
Factor 3: Final de la reunión				
Se da libertad de ejecución.		Se determinan las tareas a seguir.	Se asignan las tareas prioritarias.	x
Se delegan las acciones.		Se establecen las acciones prioritarias.	Se definen las acciones por poder.	x
Se termina la reunión al concluir todos los temas.	x	Se termina la reunión por el convocante.	Se termina la reunión por consenso.	Se termina la reunión a tiempo.
Factor 4: Seguimiento				
Se deja libertad en las acciones.		Se establecen taxativamente las acciones.	Se hace seguimiento a algunas acciones.	x
Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.		Se nombra una comisión relatora.	Se establecen los responsables de redacción.	x
Información, datos y conocimiento				
Factor 5: Datos				
Se registran según criterios personales	x	Se registran por formato previo.	Se registran por categorías.	Se registran sistemáticamente.
Se registran manualmente.		Se registran en carpetas físicas.	Se registran en formato electrónico.	x
Factor 6: Información				
Se define de manera aislada.		Se define por criterios preestablecidos.	Se establecen contextos específicos.	x
Solo se clasifica.		Se clasifica y se ordena.	Se clasifica y se categoriza por grupos.	x
No se calcula.		Se da una relación cualitativa.	Se cuantifica solo parte.	x
Se deja en su tamaño original.		Se resume por contenidos.	Se condensa parcialmente.	x
Factor 7: Conocimiento				
La información se mantiene aislada.		Solo comentan los especialistas.	La información se compara con la anterior.	x
No se valoran las consecuencias de la información.		Se evalúan las consecuencias directas.	Se evalúan las consecuencias a futuro.	x
Se eliminan las conexiones con otra información.		Se establecen conexiones cercanas.	Se establecen conexiones directas.	x
No se conversa sobre la información.		La información se compara con la presente.	Se dialoga en grupos de interés.	x
Factor 8: Almacenamiento				
Se usan los documentos.		Se almacenan en archivos separados.	Se almacenan por grupos.	Se almacena en el sistema.
No se guardan conexiones.		Se realizan conexiones temporales.	Se guarda solo lo importante.	x
Se almacenan en sitios separados.		Se almacenan en sitios conexos	Se almacena en conexión temática.	Se establece una conexión flexible.

Factor 9: Distribución						
Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	Se almacenan en archivos separados.	x	Se almacenan por grupos.	Se almacena en el sistema.		
Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.	Se distribuyen en formatos limitados.	x	Se distribuyen en revistas y folletos.	Se distribuyen según necesidades del sistema.		
Sólo los directivos tienen acceso a la información.	Se establecen criterios de accesibilidad.	x	Se determina el número y tipo de usuarios.	Se distribuye según la pertinencia de uso.		
Factor 10: Innovación						
Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.	Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.		Se usan los documentos recursivamente.	x	Se establece una memoria sistemática y sistémica.	
Solo los empleados creativos pueden innovar.	Se programa la innovación en los documentos.	x	Se establecen sistemas de valoración grupal.		Se determina la innovación como documento base.	
Los documentos son para registrar las transacciones.	Los documentos son para registrar eventos comerciales.		Los documentos son para crear memoria colectiva.	x	Los documentos son para establecer memoria empresarial.	
Factor 11: Redacción						
Se privilegia la gramática y la ortografía de los	x	Se establecen sistemas de redacción estándar.	Se establecen estilos de redacción por secciones.	Se da valor a la intencionalidad y a la forma		
Se escribe como se habla.	Se escribe como se oye hablar.		Se escribe de manera estándar.	Se escribe con originalidad y pertinencia.	x	
La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.		Los documentos se elaboran periódicamente.	x	Los documentos se elaboran según planes estratégicos.	
Los documentos son aislados.	Los documentos se escriben en conexión interna.	x	Los documentos se escriben en conexión temática.		Los documentos se escriben por flexibilidad temática.	
Solo unos pocos escriben.	Solo escriben los directivos.		Solo escriben los secretarios.		Todos escriben con criterios definidos.	x
El vocabulario de los textos es individual y particular.	El vocabulario de los textos es estándar.	x	El vocabulario de los textos está sistematizado.		El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.	
Se redacta por obligación externa.	Se redacta por obligación externa.		Se redacta por necesidades técnicas.	x	Se redacta para crear conocimiento.	
Factor 12: Ciclo de redundancia del papel						
La mayoría de los documentos sólo existen en papel.	Los documentos existen en papel y tienen copias (backup) en formatos digitales.		Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.	x	Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.	
Indicadores pragmáticos TIC						
Factor 13: Página web						
La organización no posee página web.	La organización posee página web pero es apenas conocida por algunos de sus miembros.		La organización posee página web y le da un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo	x	La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.	
La página web no comunica la imagen corporativa.	La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.		La página web comunica la información de valor de la organización.	x	La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.	
La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.	La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.		Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.	x	Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la	
No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web.	La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas.		La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa.		La web está a cargo de un gerente de contenidos.	x
La página web no presenta ningún nivel de interacción.	La página web presenta interacción a través del correo electrónico.		La página web presenta interacción a través del correo electrónico.	x	La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y beneficia a los stakeholders.	
La página web no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.	La página web promulga la misión y la visión institucionales.		La página web contribuye efectivamente al cumplimiento e la misión y la visión institucionales.		La página web está claramente alineada con la cultura organizacional.	x

Factor 14: Intranet				
La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.	El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.	x	El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.	El sistema de intranet por la organización está integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.
MÓDULO 6: CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN LA EMPRESA				
Factor 1: Gente para la innovación				
Los conocimientos y experiencia de la empresa dependen del dueño.	Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.		Contratamos personal externo para desarrollo.	Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.
Se tienen expertos internos en varias áreas que proponen proyectos.	En la gerencia hay quien apadrina proyectos.		Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.	Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.
La gerencia obtiene información sobre diseño de los clientes principales.	La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.		La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.	La gente de diseño o ingeniería está relacionada con los clientes.
Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.	Sabemos que la gente de mandos medios es la más importante para ejecutar ideas novedosas.		Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.	Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.
Factor 2: Proceso de innovación				
Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.	Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.		Usamos métodos de desarrollo de producto o de solución de problemas.	Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).
Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto.	x	Elaboramos plan de negocios para los proyectos.	Reconocemos los resultados parciales de un	Sabemos proteger legalmente los desarrollos.
Hay espacios para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.	Creamos nuevos conceptos en grupo.		Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo.	Compartimos el conocimiento que generamos con toda la
Factor 3: Relaciones				
Reconocemos actores internos y externos que influyen en los proyectos.	La comunicación ayuda en la coordinación de los proyectos.	x	Sabemos qué tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.	Fortalecemos el grupo de proyectos con expertos externos.
Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa.	Tenemos identificado quién o qué organización puede suministrarlos conocimientos.	x	Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia.	La empresa está vinculada a otras que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.
Factor 4: Organización para la innovación				
La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.	Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.		En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres áreas de la empresa.	x
Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.	La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.	x	Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.	Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.
Factor 5: Tecnologías de soporte				
Hacemos documentación mínima de los desarrollos.	x	Poseemos biblioteca técnica.	Consultamos bancos de patentes.	Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y
Tenemos archivos de ideas o proyectos posibles.	Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.	x	Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.	Tenemos sistemas de información para los proyectos.
Hay mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.	x	Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.	Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.	Hay red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.

Factor 6: Medición de la innovación				
Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.	Evaluamos los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.	Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.	x	Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.
Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.	Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.	Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.		Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.
Factor 7: Cultura innovadora				
Pensamos que la innovación es interesante.	Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.	Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben		Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.
Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.	Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.	Hacemos un esfuerzo consciente por interpretar las estrategias de los clientes.	x	Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.
Hay un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas.	Se incentiva la experimentación.	Todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.		Se crea y mantiene un ambiente propicio a la creación de conocimiento.
MÓDULO 7: GESTIÓN HUMANA				
Factor 1: Estructuración del plan de gestión humana				
No existen misión, políticas, metas ni estrategias de gestión humana.	Existencia informal de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.	x	Existen misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se trabajan en toda la empresa.	Existen misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana y se trabajan en toda la empresa.
El plan estratégico de gestión humana no está alineado al direccionamiento estratégico de la empresa.	El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento	x	El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al	El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico.
Factor 2: Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana				
La ejecución del plan de gestión humana no está integrada a los de otras áreas	La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas.	x	La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a los de otras áreas.	La ejecución del plan de gestión humana está integrada totalmente a los de otras áreas.
No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.	El plan de gestión humana se evalúa de manera	x	El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas.	El plan de gestión humana se evalúa permanentemente.
Factor 3: Reclutamiento				

No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	Se está trabajando de manera informal la documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal	x	Se tiene la documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero sólo se	Si existe documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal y se utiliza permanentemente.
No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Se trabaja de manera informal procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	x	Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero sólo se usan algunas veces.	Si existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y se usan permanentemente.
No hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Se trabajan de manera informal mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de	x	Se usan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento y se usan permanentemente.
Factor 4: Selección				
No hay un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	x	Se usa algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	Se usa permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)
No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se trabajan de manera informal prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	x	Se usan algunas veces prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se usan permanentemente prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	x	Algunas veces se usan criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	Se usan permanentemente criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.
No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	Se está trabajando de manera informal la documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal	x	Se tiene la documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero sólo se	Si existe documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal y se utiliza permanentemente.
No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Se trabaja de manera informal procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	x	Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero sólo se usan algunas veces.	Si existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y se usan permanentemente.
No hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Se trabajan de manera informal mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de	x	Se usan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento y se usan permanentemente.
Factor 4: Selección				
No hay un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	x	Se usa algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	Se usa permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)
No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se trabajan de manera informal prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	x	Se usan algunas veces prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se usan permanentemente prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	x	Algunas veces se usan criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	Se usan permanentemente criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.

Factor 5: Contratación				
No existen políticas de contratación.	Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.	Las políticas de contratación están documentadas y se usan algunas veces.	Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.	x
No se usan fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.	Se usan informalmente fuentes internas y/o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.	A veces se usan formalmente fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos	Siempre se usan fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.	x
No se utilizan modelos de contrato.	Los modelos de contrato se trabajan de manera informal.	Se utilizan algunas veces modelos de contrato.	Se utilizan permanentemente modelos de contrato.	x
Factor 6: Inducción				
No hay mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: Historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.	No hay mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: Historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.	Se usan a veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: Historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras	Siempre se usan mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: Historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras	x
No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se usan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se usan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se usan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	x
Factor 7: Capacitación				
No existen programas de capacitación.	Se trabajan informalment programas de capacitación.	Hay programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.	Los programas de capacitación son realizados por todos los trabajadores.	x
No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	Se trabajan de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.	Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.	x
No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	Se trabaja de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos.	x
No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	Se trabaja de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o	Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las	Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, en todas las áreas o	x
Factor 8: Entrenamiento				
Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.	La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera	x
Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o procesos.	x
No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios.	Se está trabajando de manera informal indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de	Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios pero no en todas las áreas.	Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios en todas las áreas o procesos.	x

Factor 9: Promoción			
Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)	Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)	Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) son una realidad y están mejorando.	La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funciona de manera
No se manejan datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	Se trabajan de manera informal datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	Se evidencian datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.	Se evidencian en todas las áreas o proceso, datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.
Factor 10: Evaluación de desarrollo			
Se usa informalmente un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los	Se usa un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los	Se usa y se mejora el proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los	Se aplica excelentemente un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los
No se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.	Se usa informalmente un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.	Se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.	Se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.
Factor 11: Compensación			
Hay criterios informales para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.	Hay criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, pero no se usan.	Hay criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, pero se usan parcialmente.	Funciona excelentemente la aplicación de criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas
No hay características que hagan que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.	Hay características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, pero no se usan.	Hay características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, pero se usan parcialmente.	Funciona excelentemente la aplicación de características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.
Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.	Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria existen pero no se usan.	Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria se utilizan de manera parcial.	La aplicación de los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de manera excelente.
El sistema de pago de nómina no está organizado.	El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina.	El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.
Factor 12: Bienestar social			
No existen programas de bienestar social.	Existen programas de bienestar social de manera informal.	Existen programas de bienestar social de manera informal, pero se usan parcialmente.	La aplicación de programas de bienestar social funciona excelentemente.
No existen evidencias de que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.	Se trabaja en programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal.	Se evidencian programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas.	Los programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador se evidencian en todas las áreas o procesos.
No existen indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.	Se trabajan de manera informal indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.	Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador se evidencian pero no en todas las áreas.	Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador se evidencian claramente en toda la empresa.

No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.	Se trabajan de manera informal estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar. x	Se evidencian estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.	Se evidencian claramente estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar
No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	Existen mecanismos informales de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes. x	Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona
Factor 13: Manejo laboral			
El reglamento interno de trabajo es de carácter informal.	El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza.	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.	La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona excelentemente. x
El proceso para la liquidación del personal no está organizado.	El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal. x	El proceso para la liquidación del personal funciona excelentemente y con la última tecnología en el
Factor 14: Salud ocupacional			
No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.	Se trabajan de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud x	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no	La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona
No existen evidencias de que los programas generen prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	Se trabaja de manera informal en programas de prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo. x	Se evidencian, pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las	Se evidencia claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las
No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral, que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.	Se trabaja de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo. x	Se evidencia, pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.	La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.
MÓDULO 8: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Factor 1: Procesos para la estructura			
La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.	Tiene una estructura definida en un organigrama y es usada como herramienta de control. x	La estructura es clara, igual que los roles y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.	La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación.
La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.	Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.	Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial. x	Las decisiones se adoptan por acuerdo y siguiendo la planeación estratégica.
Factor 2: Manuales y estandarización			
La dirección está centralizada y no requiere mayor estructura. x	La empresa tiene instrumentos que soportan la estructura (manuales de procesos, funciones y	La división y especialización del trabajo ha originado contratación de profesionales.	La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica.
Factor 3: Controles sobre la estructura			
Los roles están establecidos y se controla su cumplimiento. x	Se revisa periódicamente la estructura.	El desempeño organizacional depende de la estructura.	Se considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura.

Factor 4: Competencias acorde con la estructura			
Inexistencia de perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.	Existencia informal del perfil de los colaboradores y del ambiente para establecer una estructura.	x	Se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura
Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.			
Factor 5: Evolución de la estructura			
La estructura es totalmente informal y reactiva.	El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.		El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.
		x	Existe registro formal de las transformaciones de la estructura y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.
Factor 6: cohesión de la estructura			
No existe un soporte adecuado para la toma de decisiones.	El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.		El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.
		x	Existe registro formal de las transformaciones de la estructura y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.
MÓDULO 9: CULTURA ORGANIZACIONAL			
Factor 1: Liderazgo			
No están definidas las responsabilidades de la dirección de la empresa.	x	Las responsabilidades en la dirección están definidas y documentadas, pero no se cumplen.	Las responsabilidades en la dirección están definidas y documentadas, pero se cumplen de manera parcial.
Las responsabilidades en la dirección están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.			
La gerencia no trabaja en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.	La gerencia está trabajando informalmente como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.		El papel y participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.
		x	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa.
No existen actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel.	x	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se trabaja	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.
			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo son explícitas a todo nivel.
No hay sistema de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional como un todo.	x	Hay un sistema informal de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional como un todo.	Hay un sistema formal de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional, pero se usa parcialmente.
			El diagnóstico y mejoras de la cultura organizacional como un todo, funcionan excelentemente.
Factor 2: Participación y compromiso			
No se evidencian actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	x	Se trabajan informalmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas.	Se evidencian actividades parciales par el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas.
Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo, funcionan excelentemente.			
No hay estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización.	x	Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización, funcionan informalmente.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.
			Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan excelentemente.
No se trabajan compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.	x	Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están implementando	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se dan
			Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan
Factor 3: Desarrollo y reconocimiento			
No se evidencian planes de desarrollo para los trabajadores.	x	Los planes de desarrollo para los trabajadores se dan informalmente.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se dan parcialmente.
Los planes de desarrollo para los trabajadores funcionan excelentemente.			
No se trabajan programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.	x	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan informalmente.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan parcialmente.
			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan excelentemente.

No se trabaja referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	x Se está usando informalmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas	Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	La referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona excelentemente.
No existen reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Se están usando informalmente mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.	x El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la
Factor 4: Creación de un entorno vital para todos los trabajadores			
No se trabajan métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	x Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan excelentemente.
No se trabajan acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Se realizan de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	x Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan excelentemente.
MÓDULO 10: ASOCIATIVIDAD COMO PRÁCTICA PARA COMPETIR			
Asociatividad			
Factor 1: Gestión de alianzas en el sector y la cadena			
La empresa no reconoce el sector, ni la cadena productiva.	Reconoce el sector y la cadena productiva y se plantean posibles proyectos de cooperación con otras empresas.	x Conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación.	Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.
Factor 2: Capacidad para la asociatividad			
La empresa no es autosostenible o su naturaleza es la sobrevivencia en el día a día.	Alcanza el punto de equilibrio, pero los recursos de inversión so insuficientes para establecer alianzas.	La empresa es autosostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas en el corto y mediano plazo.	x La empresa cuenta con los recursos para inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital.
Factor 3: Acuerdos formales de la empresa			
La empresa opera predominantemente en la informalidad	La empresa trabaja desde la formalidad estructural y parafiscal.	La empresa cuenta con una estructura formal, con visión clara hacia el desarrollo empresarial.	x La empresa realiza acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad.
Factor 4: Capacidad para el crecimiento asociativo			
La empresa trabaja individualmente.	La empresa tiene potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.	x La empresa es líder en el sector y con alianzas co otras empresas (proveedores, clientes, competidores)	La empresa tiene capacidad de cooperar con el crecimiento de otras empresas.
Factor 5: Competencia y cooperación			
A la empresa le gusta la competencia y no cree en la cooperación.	Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.	La empresa está dispuesta a cooperar con otras empresas.	x La empresa adelanta proyectos de cooperación interempresarial.
Factor 6: Conocimiento e información			
No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa	Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.	x La información de cada empresa se deja disponible para las demás.	Se ponen en marcha proyectos y estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.

Confianza que genera la empresa			
Factor 7: Construcción de relaciones			
La empresa es una isla y no confía en nadie.	La empresa tiene una cultura basada en la desconfianza y el secreto, pero confía en las instituciones.	La empresa confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena.	La empresa invita empresarios de la cadena e incluso a su competencia a conocer sus instalaciones y sus procesos, nuevos diseños de producto y proyectos de mercado, con el
		x	
Factor 8: Fundamentos de confianza			
La empresa tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.	La empresa solo cumple compromisos con los grupos de interés internos (empleados, accionistas, proveedores).	La empresa cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos (comunidad, competencia, gobierno local, etc).	La empresa regularmente cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.
			x
Factores de compromiso			
Factor 9: Cumplimiento de normas			
La empresa cumple con dificultad las exigencias de ley y las normativas en relación con los contratos y acuerdos.	La empresa respeta los cuadros internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios.	La empresa cumple las normas de ley y los acuerdos que se fijan con otros empresarios o con el gremio.	La empresa cumple las normas e ley con sentido de responsabilidad social y ética.
			x
Factor 10: Acuerdos y compromisos gremiales			
La empresa no participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas	La empresa se compromete y cumple en actividades del gremio, alianza o asociación.	La empresa se agremia y cumple con sus compromisos, estableciendo alianzas comerciales a mediano y largo plazo.	Una empresa integra sus compromisos de comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia, estratégicamente y a largo plazo.
		x	
Factor 11: Capacidad para compartir conocimiento			
Es una empresa isla que no tiene compromisos tecnológicos y considera que su know how es suficiente y lo cuida de extraños.	La empresa se compromete en experimentos que tienen algún grado de éxito sin asumir riesgos, pese a ser consciente de sus limitaciones.	La empresa se compromete en proyectos gubernamentales y con otras empresas de la cadena para mejorar su know how.	La empresa se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno con otras empresas de la cadena, incluso asumiendo riesgos.
		x	
Perfil gerencial para la asociatividad			
Factor 12: Actitud hacia el cambio			
Gerencia con mentalidad cerrada al cambio.	Gerencia con sentido conservador del negocio, pero con deseo de ampliar el mercado.	Gerente con mentalidad abierta al cambio.	El gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.
		x	
Factor 13: Formación académica			
El gerente no cuenta con estudios básicos ni gerenciales.	El gerente tiene estudios básicos formales y es gerente empírico.	El gerente tiene formación profesional.	El gerente tiene formación profesional y está calificado en gestión.
		x	
Factor 14: Trabajo en equipo y solución de problemas			
El gerente por lo general trabaja solo y tiene problemas para trabajar con los demás.	El gerente expone los problemas en grupo, pero cada uno los resuelve individualmente.	El gerente busca soluciones conjuntas a problemas comunes, intentando establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos.	El gerente contribuye a generar la sinergia y brinda la probabilidad de formular nuevos proyectos con fundamento cooperativo.
		x	
Factor 15: Comunicación			
El gerente tiene problemas para comunicarse.	El gerente consulta con otros empresarios asuntos técnicos o de mercado.	El gerente establece conversatorios permanentes con otros empresarios del sector.	El gerente tiene capacidad para transformar los conversatorios en acuerdos, proyectos y compromisos interempresariales.
		x	

Factor 16: Actitud hacia la asociatividad				
Se desconocen las posibilidades de la asociatividad.	x	Se comprenden y se aceptan las estrategias asociativas.	Se analizan e implementan las estrategias asociativas.	Se tiene conocimiento especializado de factores de éxito y fracaso y en consecuencia, se estudian nuevas oportunidades y estrategias asociativas.
Factor 17: Conocimiento y aprendizaje				
La junta directiva conoce a profundidad y como ningún otro la empresa.		Se descubrió en el autodiagnóstico aspectos y vacíos que no habían sido advertidos antes.	Se escuchan y atienden sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.	x
				Se usa el conocimiento adquirido en beneficio del grupo de empresas del sector u otros grupos asociativos en proceso de
Factor 18: Innovación				
No hay procesos de innovación.		Existen desarrollos innovadores preliminares en productos, procesos u otros.	La empresa cuenta con procesos de innovación implementados en productos y procesos.	x
				Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.
Factor 19: Comportamiento en el mercado				
Empresa satélite con producción para otra en forma exclusiva.		Empresa autónoma con mercado propio.	Empresa autónoma con mercado propio en crecimiento.	x
				Empresa con capacidad exportadora.
Factor 20: Grados de desarrollo de tecnologías				
Empresa con capacidad exportadora.		Empresa con procesos de algún grado de automatización que añade un grado inicial de valor.	x	Empresa con automatización e informática de procesos avanzados.
				Empresa certificada internacionalmente por su nivel tecnológico.
Factor 21: Plataforma de información				
La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.		Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios: no es sistemática ni oportuna.	x	La empresa cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable que pone a disposición de otros empresarios.
				La empresa ha sido certificada internacionalmente por su plataforma de información.
Factor 22: Influencia empresarial				
En el sector la empresa no es reconocida por sus estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento.		La empresa es reconocida en el sector por la calidad de sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento.		x
				La empresa cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad, e influye en un amplio grupo de empresarios.
				La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.
Factor 23: Reconocimiento de sus valores agregados				
La empresa no reconoce sus propios valores agregados adecuadamente.		La empresa tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado, pero no conoce los de su competencia ni los de sus aliados.		x
				La empresa conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.
				La empresa agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.
MÓDULO 11: GESTIÓN AMBIENTAL				
Residuos sólidos				
Factor 1: Origen y características de los residuos sólidos				
Se desconoce el origen y la composición de los residuos sólidos generados.		Se conoce el origen y la composición de los residuos sólidos generados.	Se conoce el origen, la composición y las cantidades respectivas de los residuos sólidos	x
				Existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no
Factor 2: Manejo				
Se mezclan todos los residuos en un solo recipiente.		Se realiza la separación, que implica dos recipientes (reciclables y no reciclables) además de los peligrosos.	Se tiene un lugar específico para los residuos sólidos.	x
				Se cuenta con recipientes plenamente identificados y con tapa, además de estar totalmente aislados.

Factor 3: Legislación				
No se conoce.	Se conoce mas no se aplica.	Se conoce y se aplica.	La separación se hace de acuerdo con la norma, e incluye los peligrosos.	x
Aguas residuales				
Factor 4: Origen y características de las aguas residuales				
Se desconoce el origen y la composición de las aguas residuales generadas.	Se conocen las características de los vertidos.	x	Existe un tratamiento primario para las aguas residuales.	Existe un plan que permite un tratamiento completo de las aguas residuales.
Factor 5: Manejo				
Se mezclan todas las aguas residuales en un solo sistema.	x	Se realiza la separación, que implica dos sistemas de alcantarillado.	Se separan los vertidos de acuerdo con sus características industriales y domésticas.	Se hace la separación adecuada y se cuantifican las cantidades respectivas.
Factor 6: Legislación				
No se conoce.	Se conoce mas no se aplica.	x	Se conoce y se aplica.	Se tienen registros y planes de disminución.
Emisiones atmosféricas				
Factor 7: Origen y características				
Se desconoce el origen y la composición de las emisiones atmosféricas generadas.	Se conocen las características de las emisiones generadas.	x	Existe una evaluación que permite identificar las fuentes, con el fin de buscar otras alternativas.	Hay un plan que permite a mediano y/o largo plazo para cambiar los combustibles de altas emisiones
Materias primas o insumos				
Factor 8: Manejo de materia primas o insumos				
No se conoce al detalle.	Se conoce la composición, más no se tiene en cuenta.	Se separan de acuerdo con su riesgo.	x	Se manejan de manera separada de acuerdo con su riesgo.
Factor 9: Riesgo ambiental				
No se evalúa el riesgo ambiental de las materias primas o insumos.	Se conoce el riesgo ambiental de cada materia prima o insumo.	Se conocen los riesgos ambientales de las materias primas o insumos en las diferentes etapas de producción.	x	Se conocen los riesgos ambientales de las materias primas o insumos y su impacto en el producto final.
Factor 10: Uso				
No se conocen las cantidades precisas que se requieren en el proceso.	Se utiliza la experiencia para determinar las cantidades requeridas.	x	Se tienen estandarizadas y escritas las cantidades que se requieren en cada	Se cuenta con registros de uso de las diferentes materias primas o insumos.
Factor 11: Agua y energía				
Se pagan los recibos sin importar los consumos.	Se evalúan los consumos	x	Se tienen estandarizadas y escritas las cantidades que se requieren en cada	Se cuenta con registros de uso de las diferentes materias primas o insumos.
Salud y seguridad industrial				
Factor 12: Afiliación a salud y riesgos profesionales				
Se cuenta con afiliación a EPS y ARP.	Los servicios de EPS y ARP no se aprovechan adecuadamente.	Los servicios de EPS y ARP se aprovechan adecuadamente.	Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicional y complementaria a los legales.	x
Factor 13: Dotación				
La dotación no es la requerida por ley.	Se cumple con algunas recomendaciones de las ARP.	Se entrega la dotación de acuerdo con los estudios realizados.	Se entrega la dotación de acuerdo con la ley y las recomendaciones de las ARP. Los empleados la utilizan de forma adecuada.	x
Factor 14: Seguridad industrial				
No existen planes de seguridad industrial.	Existe un programa de seguridad industrial.	Se han implementado las recomendaciones de seguridad industrial, de acuerdo con un estudio realizado.	Hay sistemas de señalización y se han implementado las diferentes recomendaciones de seguridad industrial	x
Factor 15: Capacitación				
No se da capacitación sobre el tema.	La capacitación sobre el tema es muy esporádica.	La capacitación sobre el tema obedece a un plan establecido.	x	El seguimiento a los planes de capacitación arroja resultados concretos y satisfactorios.

Análisis del ciclo de vida del producto			
Factor 16: Envases			
No se hace análisis alguno.	Se conoce la composición de los mismos.	Se hace un análisis para determinar el empaque más adecuado (biodegradable o reciclable).	x Se hace un análisis sobre la etapa de post - consumo en los envases.
Factor 17: Proceso productivo			
Se han establecido las diferentes etapas.	Se conoce el impacto ambiental.	x Se establecieron planes para disminuir el impacto ambiental.	Se estudia la posibilidad de cambiar materias primas o insumos a fin de disminuir el impacto ambiental.
Sistema de gestión ambiental			
Factor 18: Objetivos			
No existen objetivos ambientales.	Existen objetivos ambientales, pero no escritos.	x Existen objetivos ambientales escritos, pero no se aplican.	Hay objetivos ambientales escritos, los conoce todo el personal, se aplican y están disponibles al público.
Factor 19: Metas			
No existen metas.	Existen metas, pero no escritas.	Existen metas escritas, pero no se cumplen.	x Hay metas escritas, las conoce todo el personal y se cumplen.
Factor 20: Política			
No existe política ambiental.	La política ambiental no ha sido redactada.	x Hay una política ambiental escrita, pero no se conoce o divulga.	Hay una política ambiental conocida y aplicada por todo el personal.
Factor 21: Administración			
No hay ninguna persona encargada.	Hay una persona encargada, pero no tiene funciones claras.	x Existe una persona encargada y tiene funciones claras.	Hay una persona que implementa el plan de manejo ambiental.
Registros y documentos			
Factor 22: Registros			
No se tiene ninguna clase de registros.	Se han tomado algunos datos, más no de forma sistematizada.	x Existen registros sistematizados por un año.	Los registros sistematizados de más de un año, son empleados en la planeación.
Manejo ambiental			
Factor 23: Plan de manejo			
No se tiene en cuenta ningún documento que busque identificar y solucionar problemas ambientales.	Se tiene solución para algunos problemas ambientales.	x Se tiene elaborado el plan de manejo ambiental.	Se implementan los correctivos ambientales, según el plan de manejo ambiental.
MÓDULO 12: GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN			
Factor 1: Planeación de la producción de bienes y prestación de servicios			
No hay, es ocasional o se centra en el día.	Se orienta a la programación semanal y se trabaja por órdenes de producción.	x Se cuenta con un plan y un presupuesto de producción, apoyado en un software.	Es a largo plazo y está alineado con la estrategia de la organización.
Se realiza de acuerdo con lo que se va presentando.	Se ha organizado de acuerdo con criterios de la gerencia.	Responde a criterios técnicos y de diseños favorables para el cliente.	x Es óptima y está proyectada para futuras expansiones.
Factor 2: Proceso de producción de bienes y prestación de servicios			
Los tiempos y movimientos no son conocidos o son muy variables.	Se trabaja con tiempos estimados y movimientos conocidos.	x Los tiempos y procesos están documentados.	Existe un manual de procesos que estandariza tiempos y movimientos.
Factor 3: Relación entre ventas y plan de operaciones			
Se discute o plantea un plan de ventas.	x Es conocida la exactitud de los pronósticos del área comercial.	El sistema de información hace seguimiento automático al pronóstico de ventas y al plan de	Las ventas y operaciones están alineadas con la estrategia, vía sistema de información gerencial.
Factor 4: Plan de operaciones y capacidad			
El plan de operaciones tiene en cuenta la capacidad para fabricar bienes o prestar el servicio.	La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.	x La capacidad está planeada y la respuesta al cliente es excelente.	La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo con el mercado futuro.

Factor 5: Gestión de calidad					
La calidad del producto o servicio es variable o depende del empleado.	x	Está escrito el estandar de calidad del producto o servicio y el personal lo	Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto o servicio.	Se tiene un sistema de gestión de la calidad y se cumple la norma	
Factor 6: Plan de operaciones, fallas y errores					
Las fallas, errores o cuellos de botella son frecuentes.		Las fallas o errores en la producción de bienes o la prestación de servicios son evaluados y eliminados.	x	Existen un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento.	Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.
Factor 7: Programación de producción					
Se tienen estadísticas de las ordenes de producción.	x	Las órdenes de producción están sistematizadas.	El sistema de información permite imprimir el plan de producción.	Existe un plan de requerimiento de capacidades sistematizado.	
Factor 8: Control de operaciones					
Generan órdenes de producción o servicios, escritas.		Calculan o evalúan los costos de operación.	El control es permanente y cuantificado en detalle.	x	El control de las operaciones está apoyado por una aplicación informática.
Factor 9: Control de procesos					
Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.		Se identifican y resuelven los cuellos de botella.	x	Usan gráficos o registros de control.	El sistema de indicadores de resultados funciona excelentemente.
Factor 10: Sistema de operaciones					
Inexistencia de un sistema formal de operaciones.		Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes.	x	Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado.	La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente.
Factor 11: Conocimiento de la capacidad					
Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción de bienes o prestación de servicios.		Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.	x	Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad o producción.	Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP, apoyado en un sistema de información.
Factor 12: Desempeño y resultado					
Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas informalmente.	x	Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o de las máquinas.	Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio de de la producción.	Tiene un sistema integral de indicadores o cuadro de mando integral que funciona excelentemente.	
MÓDULO 13: GESTIÓN FINANCIERA					
Factor 1: Inversión					
La inversión en capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes.		La inversión en capital de trabajo se adecúa año tras año según los requerimientos programados en la empresa.	x	La inversión en capital de trabajo se determina según las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.	La inversión en capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.
La inversión en cartera y cuentas por cobrar son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.	x	El nivel de inversión en cuentas por cobrar, se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la	La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.	La inversión en cuentas por cobrar consulta a un benchmark la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.	
Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.	x	Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.	La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.	La elaboración y análisis del flujo de caja permite, periódicamente, establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.	
La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.		Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.	Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.	x	Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.
La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento de las ventas.	x	La inversión fija es producto de un análisis de factibilidad del (de los) proyecto(s) de la empresa a largo plazo.	La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.	La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.	

Factor 2: Financiación			
Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.	x las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital y dentro de un escenario de factibilidad.	Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.	Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.
La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y ventas.	La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determina y negocia con base en el presupuesto anual.	x El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores, en un contexto exclusivo de necesidades operativas.	El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y ésta situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.
Los proveedores definen cuando y cuanto financiar unilateralmente.	La financiación con proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio.	La financiación con proveedores es producto de una alianza gana - gana.	x La financiación con proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.
Los precios de los productos / servicios se estiman como un porcentaje adicional sobre los costos de producción.	Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.	x Los precios permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.	Las ventas responden a una adecuada relación precio/valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario
Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.	x La financiación en infraestructura siempre es usada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.	La financiación en infraestructura está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.	La aceptación del producto y la conciencia de las ventajas competitivas obligan a tomar decisiones de financiación para la expansión.
Factor 3: Rentabilidad			
Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.	Los recursos para capital de trabajo se adecúan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.	x Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.	La gestión del capital de trabajo se ajusta según la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.
Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades.	x Las compras se realizan según un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.	Las compras tienen en cuenta, además, la velocidad de penetración de los productos.	Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de productos.
La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.	La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.	La rentabilidad de la empresa se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del	La rentabilidad de la empresa se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés.
Factor 4: Información			
El objeto social de la empresa es amplio y difuso.	x El objeto social de la empresa está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.	El objeto social de la empresa consulta el potencial de los clientes específicos y se enfoca en los beneficios dados a ellos.	El objeto social de la empresa verifica el direccionamiento estratégico de la misma.
La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.	x La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.	La información producida incluye, además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.	La información procesada trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos, etc.
La información utilizada es la requerida día a día por el gerente.	La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.	La información divulgada incluye información relevante del sector, de la competencia y permite contrastar los escenarios de riesgos.	La empresa maneja bases de datos que se actualizan periódicamente y permiten contrastar escenarios de riesgos.

Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.	Las metas y objetivos financieros en la empresa son dictados como política de la empresa.	x	Las metas y objetivos de la empresa son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.	Las metas y objetivos de la empresa derivan de la formulación, documentación y divulgación de la estrategia.
Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.	La política de crédito a los clientes permite mantener el ingreso y la rentabilidad.	x	La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión, además de ser un importante incentivo a las ventas.	La política de crédito a los clientes se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de
La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de ésta en el	Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales.	x	Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.	Hay una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.
Crecer es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.	El crecimiento de la empresa se fundamenta en el comportamiento tradicional de la empresa.	x	El crecimiento de la empresa se confronta, además, con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia.	El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en
Factor 5: Instrumentos				
La contabilidad es importante, sobre todo para cumplir con los requerimientos tributarios.	La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.	x	Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.	Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y el seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.
Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.	Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.	x	Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y las estimaciones.	Además de la dinámica presupuestal, se realiza benchmark de las variables críticas de la empresa.
Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.	Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.	x	El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.	El nivel de inventarios se determina con base en el benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.
El presupuesto maestro se elabora anualmente, con base en la iniciativa del gerente.	El presupuesto maestro se elabora con base en la información que provee el entorno.	x	El presupuesto maestro se elabora con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.	Los presupuestos se elaboran base cero y se pone especial énfasis en las variables del entorno (PEST) y los aspectos cualitativos de
La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizados.	Los costos se monitorean y evalúan de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.	x	Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables: precio, oportunidad y calidad.	El sistema de costos diseñado flexibiliza la elaboración de presupuestos base cero y en general, la toma de decisiones.
No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.	Se cuenta con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.	x	Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y se toman decisiones.	Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.
Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.	Los recursos de excedente temporal están gestionando en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionada por los	x	La generación de recursos excedentes facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (de los) propietario(s).	Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.
La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por los clientes.	La cobranza en la empresa está apoyada por instrumentos financieros y descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.	x	Existe una política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranzas y prestar la atención debida a los clientes.	Existe un área de políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.

Factor 6: Procesos			
Toda la labor de planeación, registro y control se realiza con capacidades internas.	x Se contratan asesores, eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.	La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementan la capacidad de la empresa.	Las consultorías y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.
La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.	x Se posee un área de registro y control financiero.	Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, con énfasis en la información de los mercados.	Se posee un área dedicada a procesar información de la empresa, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.
El sistema de acopio de información es solo contable.	El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para apoyar los análisis de contabilidad.	x El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.	El sistema de acopio y distribución de la información es fluido entre áreas y niveles de la empresa.
La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.	La contabilidad no tiene reprocesos; los ajustes siempre se corrigen en los ejercicios subsiguientes.	x La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.	La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.
El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.	El acceso a la información financiera se restringe al área financiera.	Hay un sistema de información financiera de libre acceso a las áreas	x El sistema de información es abierto por áreas y niveles.
La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.	La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.	x La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.	La gestión financiera interna obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del
La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.	La administración de los flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.	La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y quien ordena el	x Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.

Realizado el levantamiento de la información, procedemos a manejar la Matriz de Evaluación cuantitativa del modelo MMGO® (Tabla 5), en la que retomamos la calificación dada a cada factor por fila, sacamos el promedio de puntuación, se establece como ponderación el peso de importancia que tiene cada factor dentro de cada módulo y finalmente calculamos el puntaje total llamado resultado en la matriz.

Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo MMGO													
Módulo		Factor	Variable (Fila)						Promedio	Ponderación	Resultado		
No.	Descripción		1	2	3	4	5	6				7	8
1	Direccionamiento Estratégico	1 Principios de planeación	2	2	1	2					1,75	0,25	0,44
		2 Sistema de finalidades	2	1	1						1,33	0,25	0,33
		3 Valores corporativos	1	2	2	2					1,75	0,25	0,44
		4 Estrategias	1	1	1	1					1,00	0,25	0,25
											1,00	1,46	
2	Gestión de Mercadeo	1 Orientación de la empresa hacia el mercado	3								3,00	0,10	0,30
		2 Planeación y control del mercadeo	2	2							2,00	0,10	0,20
		3 Investigación de mercados	1								1,00	0,10	0,10
		4 Comportamiento del consumidor y segmentación	2	2	2						2,00	0,10	0,20
		5 Estrategia de producto o servicio	3	3							3,00	0,10	0,30
		6 Estrategia de precio	2	3	1						2,00	0,10	0,20
		7 Estructura y estrategia de distribución	2	2							2,00	0,10	0,20
		8 Estrategia de ventas	3								3,00	0,10	0,30
		9 Estrategia de comunicación	2	1	1	1	2	1	3		1,57	0,10	0,16
		10 Servicio al cliente	3	3							3,00	0,10	0,30
											1,00	2,26	
3	Logística	1 Planeación logística	1								1,00	0,11	0,11
		2 Relaciones internas y externas	2								2,00	0,11	0,22
		3 Administración de materiales	1								1,00	0,11	0,11
		4 Organización	1								1,00	0,11	0,11
		5 Control logístico	2								2,00	0,11	0,22
		6 Gerencia de logística	1	1							1,00	0,11	0,11
		7 Competencia logística	1								1,00	0,11	0,11
		8 Indicadores logísticos	1								1,00	0,11	0,11
		9 Sistema de información	1								1,00	0,11	0,11
											1,00	1,22	
4	Exportaciones	1 Preparación para los mercados externos	2	2							2,00	0,08	0,15
		2 Talento humano orientado al exterior	2	2	3						2,33	0,08	0,18
		3 Estrategia de la empresa para exportar	3	2	1						2,00	0,08	0,15
		4 Conocimiento y análisis de la competencia internacional	2	2							2,00	0,08	0,15
		5 Diferenciación del producto	2	3							2,50	0,08	0,19
		6 Flujos de información y control	1	2							1,50	0,08	0,12
	Importaciones	7 Importaciones justo a tiempo (JIT)	0	0							0,00	0,08	0,00
		8 Control de calidad a las importaciones	0	0							0,00	0,08	0,00
		9 Normas técnicas	2								2,00	0,08	0,15
		10 Análisis de proveedores	3								3,00	0,08	0,23
		11 Política de importaciones. Trámites	0								0,00	0,08	0,00
		12 Logística de importación	0								0,00	0,08	0,00
		13 Flujos de información y control	0								0,00	0,08	0,00
											1,00	1,33	

5	Gestión de la Comunicación y la Información	Reuniones	1	Comienzo y participación en la reunión	3	4	2	1	3	1				2,33	0,07	0,17	
			2	Durante la reunión	4	3	3	3							3,25	0,07	0,23
			3	Final de reunión	3	2	1								2,00	0,07	0,14
			4	Seguimiento	3	3									3,00	0,07	0,21
		Inform. datos y conoc	5	Datos	1	3									2,00	0,07	0,14
			6	Información	3	2	3	3							2,75	0,07	0,20
			7	Conocimiento	3	2	2	2							2,25	0,07	0,16
			8	Almacenamiento	2	3	2								2,33	0,07	0,17
			9	Distribución	2	1	2								1,67	0,07	0,12
			10	Innovación	2	2	3								2,33	0,07	0,17
		TIC	11	Redacción	1	4	1	2	1	2	3				2,00	0,07	0,14
			12	Ciclo de redundancia del papel	3										3,00	0,07	0,21
			13	Página web	3	3	3	3	3	4					3,17	0,07	0,23
			14	Intranet	2										2,00	0,07	0,14
													1,00		2,43		
6	Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa	1	Gente para la innovación	4	3	2	4						3,25	0,14	0,46		
		2	Proceso de innovación	3	1	4							2,67	0,14	0,38		
		3	Relaciones	2	2								2,00	0,14	0,29		
		4	Organización para la innovación	3	2								2,50	0,14	0,36		
		5	Tecnologías de soporte	1	2	1							1,33	0,14	0,19		
		6	Medición de la innovación	3	4								3,50	0,14	0,50		
		7	Cultura innovadora	4	3	4							3,67	0,14	0,52		
													1,00		2,70		
7	Gestión Humana	1	Estructuración del plan de gestión humana	2	2								2,00	0,07	0,14		
		2	Implementación y seguimiento del plan estratégico de GH	2	2								2,00	0,07	0,14		
		3	Reclutamiento	2	2	2							2,00	0,07	0,14		
		4	Selección	2	3	3							2,67	0,07	0,19		
		5	Contratación	4	3	4							3,67	0,07	0,26		
		6	Inducción	1	1								1,00	0,07	0,07		
		7	Capacitación	3	3	2	2						2,50	0,07	0,18		
		8	Entrenamiento	1	2	1							1,33	0,07	0,10		
		9	Promoción	3	2								2,50	0,07	0,18		
		10	Evaluación de desarrollo	1	1								1,00	0,07	0,07		
		11	Compensación	4	3	1	4						3,00	0,07	0,21		
		12	Bienestar social	2	2	2	2	2					2,00	0,07	0,14		
		13	Manejo laboral	4	3								3,50	0,07	0,25		
		14	Salud ocupacional	2	2	2							2,00	0,07	0,14		
													1,00		2,23		
8	Estructura Organizacional	1	Procesos para la estructura	2	3								2,50	0,17	0,42		
		2	Manuales y estandarización	1									1,00	0,17	0,17		
		3	Control sobre la estructura	1									1,00	0,17	0,17		
		4	Competencias acordes con la estructura	2									2,00	0,17	0,33		
		5	Evolución de la estructura	3									3,00	0,17	0,50		
		6	Cohesión de la estructura	3									3,00	0,17	0,50		
													1,00		2,08		
9	Cultura Organizacional	1	Liderazgo	1	3	1	1						1,50	0,25	0,38		
		2	Participación y compromiso	1	2	2							1,67	0,25	0,42		
		3	Desarrollo y reconocimiento	2	1	1	3						1,75	0,25	0,44		
		4	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	1	3								2,00	0,25	0,50		
													1,00		1,73		

10	Asociatividad como Práctica para Competir	Asociatividad	1	Gestión de alianzas en el sector y la cadena	2							2,00	0,04	0,09	
			2	Capacidad para la asociatividad	3								3,00	0,04	0,13
			3	Acuerdos formales de la empresa	3								3,00	0,04	0,13
			4	Capacidad para el crecimiento asociativo	2								2,00	0,04	0,09
			5	Competencia y cooperación	3								3,00	0,04	0,13
			6	Conocimiento e información	2								2,00	0,04	0,09
		Conf	7	Construcción de relaciones	3								3,00	0,04	0,13
			8	Fundamentos de confianza	4								4,00	0,04	0,17
		Cempro	9	Cumplimiento de normas	4								4,00	0,04	0,17
			10	Acuerdos y compromisos gremiales	2								2,00	0,04	0,09
			11	Capacidad para compartir conocimiento	2								2,00	0,04	0,09
		Perfil gerencial	12	Actitud hacia el cambio	2								2,00	0,04	0,09
			13	Formación académica	3								3,00	0,04	0,13
			14	Trabajo en equipo y solución de problemas	3								3,00	0,04	0,13
			15	Comunicación	2								2,00	0,04	0,09
			16	Actitud hacia la asociatividad	1								1,00	0,04	0,04
			17	Conocimiento y aprendizaje	3								3,00	0,04	0,13
		Factores éxito	18	Innovación	3								3,00	0,04	0,13
			19	Comportamiento en el mercado	4								4,00	0,04	0,17
			20	Grados de desarrollo de tecnologías	2								2,00	0,04	0,09
			21	Plataforma de información	2								2,00	0,04	0,09
			22	Influencia empresarial	3								3,00	0,04	0,13
			23	Reconocimiento de sus valores agregados	3								3,00	0,04	0,13
											1,00		2,65		
11	Gestión Ambiental	Res sol	1	Origen y características de los residuos sólidos	4							4,00	0,04	0,17	
			2	Manejo	3								3,00	0,04	0,13
			3	Legislación	4								4,00	0,04	0,17
		Res liq	4	Origen y características de las aguas residuales	2								2,00	0,04	0,09
			5	Manejo	1								1,00	0,04	0,04
			6	Legislación	2								2,00	0,04	0,09
		E	7	Origen y características de las emisiones atmosféricas	2								2,00	0,04	0,09
		Mat prim	8	Manejo de materias primas y/o insumos	3								3,00	0,04	0,13
			9	Riesgo ambiental	3								3,00	0,04	0,13
			10	Uso	2								2,00	0,04	0,09
		Mat. en	11	Agua y energía	2								2,00	0,04	0,09
			12	Afiliación a salud y riesgos profesionales	4								4,00	0,04	0,17
			13	Dotación	4								4,00	0,04	0,17
		Salud y SI	14	Seguridad industrial	4								4,00	0,04	0,17
			15	Capacitación	3								3,00	0,04	0,13
			16	Envases y análisis del ciclo de vida del producto	3								3,00	0,04	0,13
		CV	17	Proceso productivo	2								2,00	0,04	0,09
			18	Objetivos del sistema de gestión ambiental	2								2,00	0,04	0,09
		SG Amb	19	Metas	3								3,00	0,04	0,13
			20	Política	2								2,00	0,04	0,09
			21	Administración	2								2,00	0,04	0,09
		MIR	22	Registros y documentos	2								2,00	0,04	0,09
			23	Plan de manejo ambiental	2								2,00	0,04	0,09
											1,00		2,65		

12	Gestión de Producción	1	Planeación de la producción de bienes y prestación de servicios	2	2							2,00	0,08	0,17	
		2	Procesos de producción de bienes y prestación del servicio	1									1,00	0,08	0,08
		3	Relación entre ventas y plan de operaciones	4									4,00	0,08	0,08
		4	Plan de operaciones y capacidad	2									2,00	0,08	0,17
		5	Gestión de calidad	1									1,00	0,08	0,08
		6	Plan de operaciones, fallas y errores	2									2,00	0,08	0,17
		7	Programación de producción	1									1,00	0,08	0,08
		8	Control de operaciones	4									4,00	0,08	0,08
		9	Control de procesos	1									1,00	0,08	0,08
		10	Sistema de operaciones	2									2,00	0,08	0,17
		11	Conocimiento de la capacidad	1									1,00	0,08	0,08
		12	Desempeño y resultado	4									4,00	0,08	0,08
												1,00	1,33		
13	Gestión Financiera	1	Inversión	2	4	4	3	4				4,00	0,17	0,27	
		2	Financiación	1	2	3	2	1				1,80	0,17	0,30	
		3	Rentabilidad	2	2	0							4,33	0,17	0,22
		4	Información	2	2	0	2	1	2	2			1,57	0,17	0,26
		5	Instrumentos	3	2	3	3	2	2	3	2		2,50	0,17	0,42
		6	Procesos	1	2	3	3	2	2	3			2,29	0,17	0,38
												1,00	1,85		

Tabla 5 Matriz de Evaluación cuantitativa del modelo MMGO® para GD

Una vez tenemos el puntaje total por modulo, esta información nos servirá de insumo para calcular en cada módulo el “desempeño” entendido como el porcentaje que cumple del 100% de expectativa sobre un comportamiento optimo en nivel 4. Este cálculo lo vemos en la siguiente tabla 6 resumen de resultados por modulo para GD.

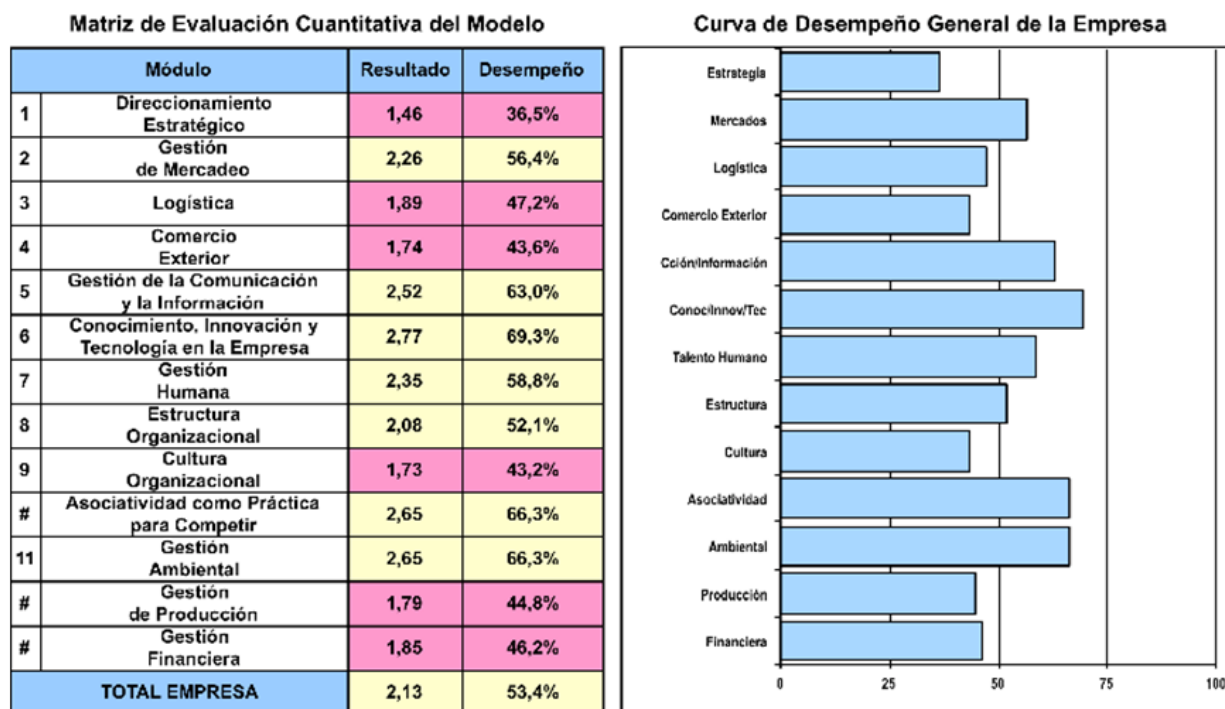


Tabla 6 Resultados y desempeño del modelo MMGO® para GD

En color rosa fuerte se resaltan aquellos módulos que no llegan a un 50% del desempeño esperado para una Pyme colombiana. Son éstos los que analizaremos a continuación como parte del proceso de identificación de oportunidades de mejora para GD.

En el Módulo 1 de **Direccionamiento Estratégico**, con apenas un **36,5%** de desempeño, se identifica la ausencia de estrategias como parte de la planeación general de la compañía, dentro de lo que comprende la construcción de ventajas competitivas, el desarrollo de objetivos a largo plazo, entre otros. Como parte de las experiencias de la compañía, se ha actuado en algunas ocasiones por intuición lo cual ha funcionado parcialmente; sin embargo, a partir de los errores cometidos se ha aprendido y concluido que el resultado de la gestión después de 8 años hubiera podido ser mucho mejor, si se hubiese trabajado bajo un direccionamiento claro y preciso.

El módulo 3 de **Logística** con un **47,2%** de desempeño requiere de una pronta intervención pues como lo comentaron en las entrevistas varios colaboradores, en este momento por el volumen de

producción no se puede disponer del personal de planta para el manejo de los montajes, se requiere la creación de un área de logística que apoye todo el tema de entregas, montajes y servicio post venta de manera que éste no sea un motivo de re proceso en la cadena de valor de la empresa como se está presentando actualmente. Sobre costos por desplazamientos de personas a otras ciudades sin tener la certeza sobre las autorizaciones para realizar los montajes en los puntos de venta, al quedar a la espera por mínimo 24 horas (los montajes son únicamente nocturnos), se incurre en sobre costos y se evidencia el vacío de esa persona en producción.

El módulo 4 trata del estado de GD en temas de **Comercio Exterior**. Con un **43,6%** de desempeño, este es un tema que si bien no llega ni al 50% de las expectativas, no es un tema que preocupe realmente por ahora a los directores de la empresa. Los factores de exportación, representan parte del desarrollo de mercados nuevos a través de negociaciones especiales realizadas.

En el módulo 9 de **Cultura Organizacional**, con un **43,2%** el factor de liderazgo se ubica en el estadio 1 debido a que GD se encuentra en una etapa inicial de definición de responsabilidades para cada cargo de la empresa, como punto de partida en la generación de procesos de participación activa de parte de sus líderes. No se identifican de manera oficial, elementos propios de su Cultura Organizacional, tales como los ideológicos, institucionales, actitudinales, etc. Si bien el trato hacia los empleados es una fortaleza de GD vs la competencia, dado el tamaño que la empresa está adquiriendo, se hace necesaria la intervención del área de Recursos Humanos generando códigos de ética, de cultura organizacional y programación de capacitaciones en el tema a fin de que todo empleado de GD se identifique con una cultura y valores propios de la empresa.

En el Modulo 12 de **Gestión de Producción**, con apenas un **44,8%** de desempeño, se observan factores tales como la relación entre ventas y plan de operaciones y programación de producción dentro del estadio 1 debido a que Granja Digital actualmente trabaja de acuerdo con los requerimientos directos de sus clientes mas no considera su planeación en planta basados en pronósticos o proyecciones de ventas. A pesar de no existir alineación entre estos factores, la compañía ha cumplido con las necesidades específicas en términos de calidad. Al no existir procesos estructurados y documentados (sin importar que no se maneje un producto estándar y que cada proyecto sea único) se generan cada vez más sobre costos y pérdidas de tiempo generados por los constantes re procesos, derivando en entregas fuera de los tiempos acordados con el cliente y baja rentabilidad para el negocio. Hace tres años GD comenzó el proceso de tecnificación y adquisición de los recursos que debió tener desde el comienzo, esperando así mejorar y ser más competitivos en el mercado local, sin embargo este vacío en estructuración y documentación de procesos de producción está frenando sus posibilidades de crecimiento frente a las oportunidades actuales del mercado y su competitividad.

Por último pero no menos importante, en el Módulo 13 de **Gestión Financiera**, con un **46,2%** de desempeño, el factor Rentabilidad corresponde a un resultado obtenido de acuerdo a la experiencia en la administración de los costos; sin embargo, la compañía desea comenzar a revisar y optimizar sus recursos para poder priorizar su objetivo financiero de disponer de un alto flujo de caja y rentabilidad. Como complemento, Granja Digital ha detectado que por el tipo de clientes que maneja las condiciones comerciales casi nunca corresponden a las planteadas en su oferta comercial, ya que la realidad del negocio se basa en aceptar las condiciones impuestas por los clientes o no acceder a esas cuentas.

Si revisamos los módulos con menor porcentaje de desempeño se pueden identificar en orden de importancia Dirección estratégica, Cultura organizacional, Comercio exterior, Gestión de Producción, Gestión financiera y Logística. Desde el punto de vista de prioridades, se estudia el resultado con las directivas estando éstas de acuerdo en que si este trabajo aplicado se concentra en el área de producción y logra generar una propuesta para estructurar y documentar los procesos de ésta, sería un gran avance para la empresa pues es el área en donde más procesos se realizan y está al final de la cadena de valor por cuanto es la que entrega el producto al cliente. En conclusión, en la medida en que se generen correctivos en la gestión de producción, se está poniendo en práctica el direccionamiento estratégico, se están generando las bases de una cultura organizacional marcada por el empoderamiento y sentimiento de pertenencia de los empleados con GD y se genera la expectativa para mejorar los procesos en las otras áreas identificadas.

4.1.4 *Formulación estratégica*

La formulación estratégica puede verse como un proceso de evaluación y preparación de los lineamientos que definirán el futuro de una empresa. El objetivo para GD es identificar los factores relevantes del negocio para la discusión y unificación de las diversas posiciones de los directivos, en unas estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos.

Las fases de la formulación estratégica son 3:

- 1) Fase de adaptación de la información. Evalúa el ambiente externo (MEFE), el ambiente interno (MEFI) y el ambiente de la competencia (MPC). Resume la data inicial y plantea la posición estratégica de la empresa con respecto a estos ambientes.
- 2) Fase de análisis. Integra factores externos e internos (FODA, PEEA, BCG) y plantea las alternativas estratégicas considerando su factibilidad técnica.

3) Fase de toma de decisiones. Calificación de las alternativas que cumplen la condición de factibilidad y deseabilidad. Se eligen las estrategias que generan valor a la empresa.

Al final del ejercicio, de una situación inicial donde el análisis y la proyección de largo plazo son insuficientes o inexistentes, se llega a una nueva situación donde se poseen las herramientas adecuadas para la preparación y elección de estrategias factibles y deseables¹².

4.1.5 Etapa de adaptación de la información

En esta etapa se busca recopilar la información que se tiene a partir del trabajo de investigación y darle un valor cuantitativo de acuerdo a la importancia que cada factor analizado tenga para la empresa.

Por grande o pequeña que sea una empresa, la globalización y competencia cada vez mayor no solo de quienes están en el mismo negocio sino de aquellos que desvían el presupuesto de los clientes hacia otras iniciativas no necesariamente del mismo sector, obliga a los empresarios a conocer el entorno en el que desarrollan sus negocios, y así tener las bases de estrategias exitosas. Si se omite este paso en el proceso de formulación estratégica, el estudio sería inexacto. Es importante conocer el comportamiento del mercado, pues de esto depende la planeación que se realice.

Iniciamos entonces con el montaje de la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para GD. Se resaltan las oportunidades que brinda el mercado y las amenazas que son poco influenciadas por la empresa, por lo que ésta debe encontrar la manera de sortear las situaciones que se presenten debido a estas amenazas.

¹² Fred R. David (2003, ed.9) – Conceptos de Administración estratégica – pag.216.

Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 13(1): 9-17 (2010) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Granja Digital LTDA			
	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1 Llegada de cadenas de grandes superficies al país: mayor número de puntos de venta a decorar.	0,05	2	0,1
2 Expansión a nivel nacional de cadenas de grandes superficies	0,05	2	0,1
3 Adquisición de empresas de consumo masivo nacionales por parte de empresas Multinacionales	0,1	3	0,3
4 TLC Beneficios en regímenes. Disminución de aranceles en la importación de maquinaria	0,05	1	0,05
5 Necesidad que tienen las empresas de exhibir sus productos en lugares con tráfico de consumidores potenciales	0,25	3	0,75
Amenazas			
1 TLC asociada a la importación de exhibición comercial	0,15	2	0,3
2 Ausencia de regulación estatal en el sector del diseño y producción de la exhibición comercial	0,125	4	0,5
3 Virtualización de la exhibición comercial	0,025	1	0,025
4 Producción de nuestros diseños por la competencia por la inexistencia de asociaciones o gremios que impartan la ética en el ejercicio del diseño industrial.	0,2	4	0,8
	1,0000		2,925

Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para GD

La MEFE arroja en este ejercicio un resultado final de valor ponderado de 2,95 lo que nos indica que, la compañía está encaminando sus esfuerzos correctamente para obtener el máximo aprovechamiento de las oportunidades y que reconoce y se está preparando de manera adecuada para afrontar las amenazas identificadas.

La oportunidad 5, -Necesidad que tienen las empresas de exhibir sus productos en lugares con tráfico de consumidores potenciales- cuya ponderación es representativa al ser un factor determinante del éxito en la industria, cuenta con una buena calificación de 3 lo que indica que GD actualmente está aprovechando la oportunidad. El consumo masivo y la publicidad son aspectos que predominan en el sector real constituyendo para GD una fuente de trabajo en auge, que combinada con sus fortalezas en diseño, calidad y servicio al cliente han permitido abarcar mercado para comercializar sus diseños. Un claro ejemplo lo tenemos con P&G, principal cliente de GD, quien con sus dimensiones, variedad de productos y con la estrategia publicitaria que tienen definida permiten que empresas como GD sean su principal soporte generando oportunidades que están siendo aprovechadas.

La ausencia de regulación en la industria constituye una amenaza para la cual se han preparado correctamente. Siempre han trabajado de esta forma lo que ha generado que se creen acciones en

caminadas a proteger sus diseños y su actuar en el mercado, teniendo como premisa la ética profesional que los caracteriza. Actualmente Granja tiene como política producir solamente sus diseños propios garantizando una sana competencia y cuida los diseños propios con el fin de evitar plagio por la competencia.

El resultado de la MEF nos indica que GD compite en una industria atractiva en la que las oportunidades y amenazas permiten un actuar y una gestión orientada al resultado. Tanto oportunidades como amenazas tienen el mismo peso lo que nos da garantía de un medio externo equilibrado para el marco de acción de la empresa.

Las nuevas exigencias y tendencias del mercado están dando relevancia a la virtualización de la exhibición comercial, la cual, es una amenaza con un peso representativo y para la cual GD no cuenta con una preparación adecuada para afrontarla principalmente por temas de costos y de la tecnología necesaria para crear una línea de negocio que permita satisfacer esta nueva necesidad en el consumo de la exhibición comercial. Esta amenaza debe ser revisada con más detenimiento pues el impacto es relevante sobre el desafío que enfrenta GD y debe evaluarse el impacto de la amenaza 1 (TLC importación de exhibición comercial) de tal forma que pueda prepararse mejor, obteniendo el máximo beneficio de la oportunidad pero a su vez lograr mitigar el riesgo de la materialización de esta amenaza.

Las oportunidades que tiene Granja son buenas y todas están muy ligadas a la posibilidad de desarrollar productos y/o mercado y diversificar por lo que se encuentran ligadas unas a otras, es decir que un esfuerzo tendrá un efecto colateral sobre las demás por eso su peso es muy parejo (0,5) lo que indica que al trabajar correctamente en este tipo de estrategias se podrá mejorar en el aprovechamiento de las oportunidades y por lo tanto en la calificación general MEF.

Después del análisis del entorno externo, se procede a estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa. Es muy importante mirar hacia adentro de las organizaciones para poder identificar aquello que nos hace fuertes y las áreas por mejorar. A continuación la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Granja Digital LTDA				
		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas				
1	Desarrollo de productos: Diferenciación por exhibición interactiva, electrónica, propuestas novedosas	0,125	4	0,5
2	Tecnología de punta: Unicos en el país con una máquina que permite reducir tiempos de producción e incrementar la perfección en los cortes. Permite diversificar y desarrollar productos.	0,15	3	0,45
3	Reconocimiento por su alto nivel de servicio al cliente en calificación de proveedores	0,075	3	0,225
4	Uso de materias primas y tecnologías innovadoras	0,1	4	0,4
5	Cuenta con modelo de Gerencia participativa	0,05	3	0,15
Debilidades				
1	Procesos y procedimientos no han sido levantados ni caracterizados	0,05	2	0,1
2	Plataforma estratégica básica	0,15	2	0,3
3	Planeación financiera cortoplacista	0,075	1	0,075
4	Gestión Comercial limitada	0,15	1	0,15
5	Estructura organizacional en proceso de definición	0,075	2	0,15
		1,000		2,5

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para GD

La ponderación del resultado da un total de 2,5 esto indica que las estrategias que GD ha decidido implementar han tenido efectos positivos y por lo tanto cubren las necesidades de la Compañía, esto se ve reflejado en un buen desempeño. Sin embargo, se debe reconocer que se deben tomar medidas para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

El aspecto en el que GD es más fuerte y tiene una mayor ponderación es Desarrollo de Productos diversificando sus propuestas y generando diferenciación con éstas. Esto se explica por la concentración de esfuerzos que ha tenido la empresa en la estructuración del área de diseño. Para GD es claro que en este negocio el diseño y desarrollo de productos son la clave para permanecer y ser reconocidos.

El aspecto más débil y que resulta crítico para el crecimiento de GD es la gestión comercial limitada, en este factor la Compañía ha venido trabajando, de hecho en este momento se encuentra llevando a cabo procesos de selección de personal con el fin de robustecer la fuerza comercial, un aspecto clave para el proceso de selección es el conocimiento en diseño que la fuerza comercial debe tener, lo anterior con el fin de generar valor desde el momento de la venta y no solo en la etapa de diseño. Granja actualmente tiene como objetivo pertenecer al grupo de proveedores de exhibición comercial de empresas de consumo masivo Nacionales.

Una vez se han analizado los factores externos e internos, por último en esta etapa de adaptación de la información se encuentra la Matriz de Perfil Competitivo.

Matriz de perfil competitivo (MPC) para Granja Digital LTDA								
Factores Importantes para el Éxito	Valor	GRANJA DIGITAL		DIPRO		SOLUTIONS GROUP		
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	
1 Diseños impactantes e innovadores	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	
2 Calidad, acabados y durabilidad	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	
3 Rapidez en la producción	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	
4 Costos adecuados	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	
5 Servicio post-venta	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	
6 Tiempos de reacción oportunos para presentación de propuestas	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	
Total	1,00		2,65		2,5		2,85	

Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo MPC para GD

Con esta matriz se busca establecer los factores determinantes del éxito, su grado de importancia en el negocio de la exhibición comercial y cómo responde GD y sus dos mayores competidores a estos factores.

Para GD el competidor más amenazante según esta Matriz MPC es Solutions Group, llevándole una ventaja importante en el factor de rapidez en la producción, factor clave en la respuesta al cliente sobre todo en este negocio en el que las iniciativas de lanzamiento o de reinversión de productos de consumo masivo se deciden de un momento para otro sin mucho tiempo disponible para dar respuesta.

De acuerdo a este ejercicio de perfil competitivo, GD debe reforzar los renglones de Rapidez en la producción y de servicio post venta, pues solo con mejorar esos dos factores podría sobre pasar el puntaje total de Solution Group.

Dado el alto nivel y reconocimiento que tiene GD en el medio por el servicio al cliente, mejorar el factor de servicio post venta llevándolo a un nivel 4 no sería muy difícil. El factor de rapidez en la producción si requiere mayor inversión en contratación de personal y adquisición de maquinaria que le permita tener una capacidad de respuesta en un menor tiempo. Sin embargo, con la reciente adquisición de un centro de mecanizado de alta tecnología, muy seguramente GD podrá alcanzar muy pronto un nivel 3 en este factor de rapidez en la producción, alcanzando solo con eso a Solution Group.

Para cerrar esta primera etapa, se puede decir que dado el resultado de MEFÉ, las directivas de GD deben comenzar a considerar las estrategias de competitividad y crecimiento basados en la diferenciación y diversificación. Dado el resultado de MEFI, la empresa cuenta con las fortalezas suficientes para enfrentar tanto sus propias debilidades como las amenazas del mercado y de hecho convertirlas a su favor. Por último la MPC refuerza lo expuesto por los empleados en las encuestas; es necesario estructurar y documentar los procesos de producción para poder tener mejores tiempos de respuesta y la creación de un área de logística que permita tener un servicio post venta más efectivo. Con estas dos situaciones resueltas, se puede llegar a ser más competitivo y tener un crecimiento sostenible en el sector.

Este es apenas el inicio del análisis estratégico. A continuación se conjugarán los resultados de esta primera etapa para evaluar en otras matrices las fortalezas-amenazas, oportunidades y debilidades para seguir definiendo estrategias competitivas.

4.1.6 Etapa de ajuste

Teniendo las MEFE, MEFI y MPC, se procede a hacer uso de esa información en la definición de estrategias alternativas. Es así como comenzamos con el montaje de la FODA, Matriz que permite cruzar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta hoy GD y comenzar a diseñar estrategias alternativas que permitirán alcanzar el futuro deseado por los propietarios de la empresa. A continuación la matriz FODA, generada para GD

Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Para Granja Digital LTDA			
		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
		1 Desarrollo de productos: Diferenciación por exhibición interactiva, electrónica, propuestas novedosas Tecnología de punta: Unicos en el país con una maquina que permite reducir tiempos de producción e incrementar la perfección en los cortes. Permite diversificar y desarrollar productos. 2 Reconocimiento por su alto nivel de servicio al cliente en calificación de proveedores. 3 Uso de materias primas y tecnologías innovadoras 4 Cuenta con modelo de Gerencia participativa	1 Procesos y procedimientos no han sido levantados ni caracterizados 2 Plataforma estratégica básica 3 Planeación financiera cortoplacista 4 Gestión Comercial limitada 5 Estructura organizacional en proceso de definición
OPORTUNIDADES: O	1 Llegada de cadenas de grandes superficies al país: mayor número de puntos de venta a 2 Expansión a nivel nacional de cadenas de grandes superficies 3 Adquisición de empresas de consumo masivo nacionales por parte de empresas Multinacionales 4 TLC Beneficios en regímenes. Disminución de aranceles en la importación de maquinaria 5 Necesidad que tienen las empresas de exhibir sus productos en lugares con tráfico de consumidores potenciales	Estrategias FO 1 Desarrollo de producto (F1O5) 2 Diversificación (F4O5) 3 Integración vertical (F2O2) 4 Diferenciación (F2,F3 O5)	Estrategias DO 1 Integración vertical (D5O3) 2 Penetración de Mercado (D1O1)
AMENAZAS: A	1 TLC asociada a la importación de exhibición comercial 2 Ausencia de regulación estatal en el sector del diseño y producción de la exhibición comercial 3 Virtualización de la exhibición comercial 4 Producción de nuestros diseños por la competencia por la inexistencia de asociaciones o gremios que impartan la ética en el ejercicio del diseño industrial.	Estrategias FA 1 Diversificación (F2 A2) 2 Diferenciación (F1,F3,F2/ A1)	Estrategias DA 1 Recorte de Gastos (D3A3)

Tabla 10 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA para GD

En esta Matriz FODA se cruzan en el cuadrante superior izquierdo las estrategias FO que son las más apetecidas por cualquier empresa, pues se usan al máximo las fortalezas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades del entorno externo. Las estrategias propuestas para este cuadrante son:

Desarrollo de producto aprovechando la fortaleza F1 que tiene GD en este tema por la capacidad de innovación que tienen los equipos de trabajo y la mentalidad siempre abierta a lo que pueda venir, esto sumado a la oportunidad O5 del entorno con la necesidad que tienen los clientes de

exhibir sus productos de manera novedosa vs la competencia en lugares estratégicos de los puntos de venta.

Diversificación. Gracias a la fortaleza 4 de uso de materias primas y tecnologías innovadoras, se puede aprovechar la oportunidad 5, desarrollando nuevos productos para mercados que ya se manejan.

Integración vertical. La interacción entre la fortaleza F2 que es poseer tecnología de punta en producción, y la oportunidad 2 que es expansión a nivel nacional de cadenas de grandes superficies, permite que GD pueda crear áreas de producción diferentes a las existentes como la elaboración de moldes que actualmente es realizado por un tercero. Esto permitiría disminuir gastos y tiempos de respuesta pues no dependen de un tercero.

Diferenciación. Gracias a la fortaleza 2 y 3 que es desarrollo de productos y tecnología de punta junto con la oportunidad 5 que es la necesidad que tienen los clientes de ubicar exhibición innovadora en puntos estratégicos del punto de venta, GD puede implementar una estrategia de diferenciación al proponer gracias a esas fortalezas, productos innovadores que le genere una mayor competitividad en el mercado.

En el cuadrante inferior izquierdo encontramos las estrategias FA que hacen parte de las estrategias “positivas” de la matriz puesto que se aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o al menos disminuir las amenazas externas. Las estrategias FA propuestas son:

Diversificación. Haciendo uso de la tecnología de punta (fortaleza 2), se busca evitar la amenaza 2 que es la ausencia de regulación estatal en el sector del diseño y producción de exhibición comercial en el país. A no haber una regulación estatal cualquier opción es posible y al disponer de una tecnología que les permita producir productos diversos vs la competencia de manera que no sean fácilmente imitables.

Diferenciación. El hecho de tener la habilidad para desarrollar productos innovadores, de poseer además tecnología avanzada y una fortaleza que no es fácil de conseguir que es el reconocimiento por parte de los clientes del servicio al cliente de alto nivel, permite a GD reducir los riesgos asociados a la amenaza de la entrada de exhibición comercial a menor costo amparada por el TLC. Al tener estas fortalezas su estrategia deberá ser la diferenciación para ganarle a las importaciones que darán la batalla con los bajos precios.

El cuadrante superior derecho refleja las estrategias DO, que llevan a la empresa a superar con planeación sus debilidades internas para poder aprovechar las ventajas del entorno externo. Hay ocasiones en las que hay oportunidades muy atractivas en el entorno, pero al tener debilidades no trabajadas pueden perderse negocios muy atractivos. Las estrategias identificadas en este cuadrante son:

Integración vertical hacia adelante. Con la estructura organizacional en proceso de definición (D5), es posible hacer los ajustes necesarios, crear incluso nuevas áreas como el área de logística, hasta hoy manejada por terceros, para aprovechar la oportunidad que se presenta hoy en la dinámica económica de la adquisición de empresas de consumo masivo nacionales por parte de multinacionales. Al estructurar dentro de GD un servicio como la logística de despachos y entregas en puntos para montajes, se pueden cubrir más puntos de venta en menor tiempo que el que se gasta hoy por cuenta de la demora y mal manejo del producto por parte del tercero.

Penetración de mercado. En GD una debilidad que requiere una intervención inmediata es la falta de estructuración y documentación de procesos y procedimientos (D1). Al solucionar esta situación, la disponibilidad y eficiencia de GD va a ser mayor a la actual, permitiéndole acceder a

cuentas claves de cadenas multinacionales que están llegando al país. Se requiere “organizar la casa” para poder crecer.

En el cuadrante inferior izquierdo encontramos las estrategias DA, que son básicamente tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades internas y evitar en lo posible las amenazas del entorno. La estrategia planteada en este caso es la *Reducción de gastos*. Ante una debilidad como la planeación financiera cortoplacista sumado a una amenaza del entorno como lo es la virtualización de la exhibición comercial, se debe tener un manejo conservador del gasto para evitar en un momento dado perder el core del negocio y haber invertido todo en él.

A partir del análisis de esta matriz FODA, surgen propuestas de estrategias potenciales para lograr los resultados que buscan las directivas. Ahora bien, ¿de qué manera se deben abordar e implementar estas estrategias?

Llega a continuación una matriz que permitirá dentro de esta etapa de ajuste de la información, mostrar con qué tendencia puede la empresa diseñar sus estrategias.

En efecto la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es una herramienta que permite definir la posición que debe asumir GD frente al mercado. La tendencia puede ser entonces agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA (Tabla 11) son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos eventualmente se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser eventualmente obtenidos de la MEFE.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)			
Fortaleza Financiera		Calificaciones	
Apalancamiento financiero		3	
Capital de trabajo		5	
Liquidez		5	
Flujo de Capital		2	
Rendimiento sobre la inversión		3	
Facilidad para salir del mercado		1	
Riesgo involucrado en el negocio		2	
Total Fortaleza Financiera (FF)		21	
Fortaleza Industrial		Calificaciones	
Potencial de crecimiento		4	
Potencial de utilidades		3	
Facilidad de ingreso al mercado		3	
Estabilidad financiera		5	
Conocimiento tecnologico		3	
Utilización de recursos		3	
Intensidad de capital		3	
Productividad, utilización de la capacidad		5	
Total Fortaleza Industrial (FI)		29	
De 1 a 5			
Estabilidad Ambiental		Calificaciones	
Cambios Tecnologicos		-3	
Cambios politicos		-2	
Devaluacion		-3	
Tasa de Inflacion		-2	
Variación de la demanda		-5	
Crecimiento del PIB		-2	
Barreras de ingreso al mercado		-3	
Políticas gubernamentales		-2	
Presion competitiva		-3	
Total Estabilidad Ambiental (EA)		-25	
Ventaja Competitiva		Calificaciones	
Participación en el mercado		-5	
Ciclo de vida del producto		-2	
Calidad del producto		-4	
Lealtad de los clientes		-5	
Utilización de la capacidad de la competencia		-2	
Conocimiento Tecnológico		-2	
Control sobre proveedores y distribuidores		-3	
Total Ventaja Competitiva (VC)		-23	
De 1 a 5			

Promedio de EA	-2,78
Promedio de VC	-3,29
Promedio de FI	3,63
Promedio de FF	3
Eje X (VC+FI)	0,34
Eje Y (EA+FF)	0,22

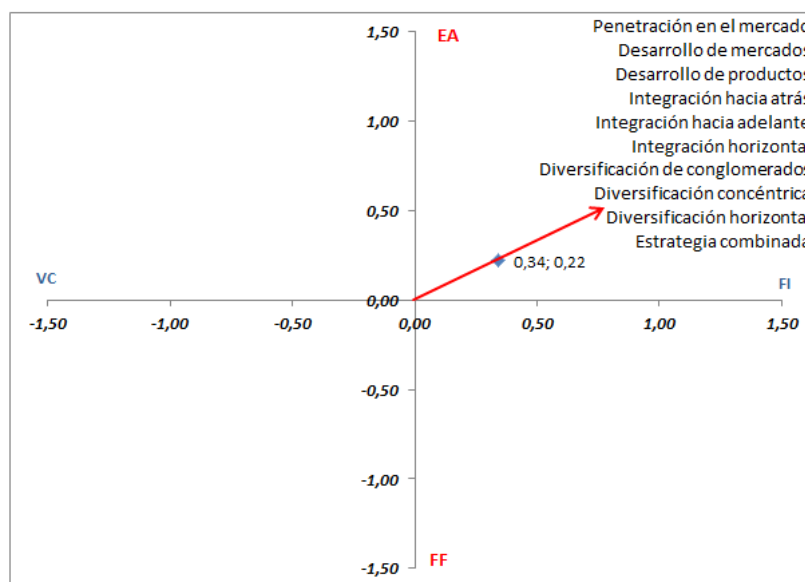


Tabla 11 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para GD

Para GD el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, cuadrante superior derecho, esto significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades. Por lo tanto sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo de productos, puede llevar a cabo la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la diversificación, la diferenciación. Hasta pueden combinar algunas de estas situaciones de acuerdo a las circunstancias específicas de la empresa ya que se vive un clima en el que la empresa es fuerte y el ambiente la favorece.

El crecimiento potencial de la empresa se respalda con las oportunidades que se han identificado previamente sin desconocer que existen amenazas para las cuales deben prepararse mejor con el fin de lograr un mayor éxito en la industria. De la mano con el resultado de MEFE la estabilidad ambiental permite un marco de acción en el que el desempeño de Granja tiene potencial y ha logrado importantes avances no sin antes tener en cuenta que su entorno es cambiante y que debe ser flexible ante estos cambios para poder reaccionar de forma oportuna y efectiva sin afectar su core de negocio.

El vector resultado de esta PEEA ratifica los resultados de las matrices anteriores cuyas estrategias identificadas son de tipo competitivo, lo que indica que la dirección de Granja se encamina a fortalecer sus ventajas competitivas y sacarles el máximo provecho en una industria cuya reacción actual a la competitividad es alta y determinante para el éxito de las empresas que la componen.

Hasta este punto del análisis vale la pena hacer un breve resumen de la relación que existe entre todas las matrices que se han venido trabajando. En primer término, serán los datos de la MEFI y de la MEFE de las que ambas matrices (DOFA y PEEA) tienen su punto de partida quedando un aspecto positivo y otro negativo. Las estrategias que se obtengan en la DOFA podrán ser afinadas y enriquecidas con los resultados de la PEEA y de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

4.1.7 Etapa de toma de decisión

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad en las matrices FODA y PEEA para GD. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere de un criterio intuitivo acertado pues en esta no se evalúa el 100% de las estrategias derivadas de las matrices anteriores, sino solo aquellas que a criterio de los consultores y directivas de la empresa son altamente susceptibles de generar los resultados deseados a futuro¹³. Para el caso de GD se han elegido 2 estrategias a evaluar. En pro del crecimiento de la empresa se evaluará la estrategia de Desarrollo de producto y en pro de la competitividad la estrategia a manejar será la de diferenciación.

A continuación la MPEC para GD en la Tabla 12.

¹³ Fred R. David (2003, ed.9) – Conceptos de Administración estratégica – pag.216

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) para Granja Digital LTDA						
Estrategias Alternativas		Diferenciación		Desarrollo de productos		
Factores Clave		Valor	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades						
1	Llegada de cadenas de grandes superficies al país: mayor número de puntos de venta a decorar.	0,05	3	0,15	3	0,15
2	Expansión a nivel nacional de cadenas de grandes superficies	0,05	3	0,15	3	0,15
3	Adquisición de empresas de consumo masivo nacionales por parte de empresas Multinacionales	0,1	2	0,2	3	0,3
4	TLC Beneficios en regímenes: Disminución de aranceles en la importación de maquinaria	0,05	2	0,1	2	0,1
5	Necesidad que tienen las empresas de exhibir sus productos en lugares con tráfico de consumidores potenciales	0,25	2	0,5	3	0,75
Amenazas						
1	TLC asociada a la importación de exhibición comercial	0,15	1	0,15	3	0,45
2	Ausencia de regulación estatal en el sector del diseño y producción de la exhibición comercial	0,125	1	0,125	3	0,375
3	Virtualización de la exhibición comercial	0,025	1	0,025	1	0,025
4	Producción de nuestros diseños por la competencia por la inexistencia de asociaciones o gremios que impartan la ética en el ejercicio del diseño industrial.	0,2	2	0,4	3	0,6
Suma del puntaje total del Grado de Atracción		1				
Fortalezas						
1	Desarrollo de productos: Diferenciación por exhibición interactiva, electrónica, propuestas novedosas	0,125	3	0,375	3	0,375
2	Tecnología de punta: Únicos en el país con una máquina que permite reducir tiempos de producción e incrementar la perfección en los cortes. Permite diversificar y desarrollar productos.	0,15	3	0,45	3	0,45
3	Reconocimiento por su alto nivel de servicio al cliente en calificación de proveedores.	0,075	2	0,15	2	0,15
4	Uso de materias primas y tecnologías innovadoras	0,1	3	0,3	3	0,3
5	Cuenta con modelo de Gerencia participativa	0,05	1	0,05	2	0,1
Debilidades						
1	Procesos y procedimientos no han sido levantados ni caracterizados	0,05	1	0,05	2	0,1
2	Plataforma estratégica básica	0,15	1	0,15	2	0,3
3	Planeación financiera cortoplacista	0,075	1	0,075	1	0,075
4	Gestión Comercial limitada	0,15	1	0,15	1	0,15
5	Estructura organizacional en proceso de definición	0,075	1	0,075	2	0,15
Suma del puntaje total del Grado de Atracción		1		3,625		5,05

Tabla 12 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC para GD.

De acuerdo a la MPEC para GD, la estrategia que resulta más atractiva es definitivamente el Desarrollo de productos, una estrategia de tipo competitivo, dada por una diferencia importante de puntaje vs las estrategias de Liderazgo de costos y de Penetración de Mercado.

En términos de oportunidades, Granja ha sabido aprovecharlas para favorecer su desarrollo de nuevos productos, buscando satisfacer la demanda de nuevos clientes en el mercado nacional, lo que le ha permitido igualmente comenzar a abrirse las puertas en mercados internacionales.

Frente a las amenazas, Granja siempre ha sido consiente de las mismas y se ha venido protegiendo de la ausencia de regulación de la industria, manejando diseños protegidos y

manejando condiciones de confidencialidad con el cliente, construyendo una relación de respeto mutuo.

Gracias a la experiencia y profesionalismo de sus dueños y demás colaboradores, GD posee unas fortalezas que le permiten hacerle frente a las amenazas y compensar sus debilidades. El hacer partícipes a sus empleados en la definición de estrategias y diseño de nuevos productos basados en la tecnología y la materia prima adecuada y en el entendimiento profundo de las necesidades del cliente, le permite a GD enfocarse hacia el desarrollo de producto innovador que lo llevara por añadidura a lograr una diferenciación en el mercado cada vez mayor.

Al final de este ejercicio de diagnóstico para GD, podemos decir que se van haciendo visibles los pasos a seguir en búsqueda de una ventaja competitiva para GD. Por medio de las matrices de análisis estratégico pudimos deducir de manera objetiva que las estrategias más recomendadas a seguir por GD son la diferenciación buscando tener un alto nivel competitivo y el desarrollo de productos para seguir creciendo de manera sostenible. Esta teoría parece muy fácil de aplicar. Sin embargo, es fundamental la solución de los problemas identificados para ejecutar de manera exitosa las estrategias planteadas.

Es así como por medio del modelo MMGO para pymes, logramos identificar el área que tiene más vacíos de organización y que genera pérdidas de tiempo y de dinero por los constantes re procesos. Como resultado de lo medido con el modelo, será la falta de estructuración y documentación de procesos de producción el primer paso hacia el logro de los objetivos y la implementación de las estrategias.

A continuación, una propuesta diseñada en busca de una ventaja competitiva para Granja Digital. Propuesta metodológica par la estructuración y documentación de procesos productivos.

4.1.2. Propuesta

Como resultado del análisis realizado a G.D. y con el fin de dar las directrices básicas para el inicio de la metodología, hemos diseñado la siguiente propuesta de cadena de valor para la organización:



Figura 14 Cadena de Valor propuesta para G.D.

Buscamos con esta propuesta brindar a G.D. una valiosa herramienta que le permita identificar el valor dentro de su organización orientado a identificar una ventaja competitiva y su permanencia en el tiempo. Esta cadena nos permite ver a G.D. como un todo, identificando sus actividades de valor:

- **Actividades Primarias:**

- **Diseño:** Esta actividad inicia la cadena de valor. Un proyecto nace con la elaboración de un “Briefing” que es la recopilación de las necesidades de los clientes las cuales son plasmadas por primera vez en la fase de “sketching” ofreciendo de forma gráfica, a manera de boceto, una visión preliminar del producto, una vez evaluada la mejor propuesta se sigue la fase de “modeling” en la cual se desarrolla el modelo en 3D visualizando las características formales de la propuesta con las dimensiones correctas y su respectiva apariencia, ésta propuesta se concreta a través de un render en la fase final “rendering” en la cual se presenta la imagen del producto final la cual se presenta formalmente al cliente.
- **Producción:** Una vez el render es aprobado, se procede con la actividad de producción en la cual se diseña un plan con las necesidades de ingeniería, impresión y corte, carpintería y ensamble indicando tiempos y responsables de cada una de las tareas a realizar.
- **Logística:** Finalizando el proceso core se contemplan el almacenamiento del producto terminado o materias primas, el empaque, transporte e instalación donde se cierra el proyecto tras la entrega total del producto al cliente.

Transversal a estas actividades encontramos todo el proceso de calidad el cual es vital que se asegure en cada uno de los puntos del proceso productivo, de la misma manera, procesos de tecnología e innovación apalancan las actividades primarias de forma dinámica permitiendo un constante avance de la organización.

- **Actividades de Apoyo:** Como actividades de soporte al core de G.D. encontramos:

- **Gestión financiera y administrativa.**

- **Gestión Humana.**
- **Mantenimiento de equipos.**
- **Gestión de proveedores.**
- **Gestión comercial.**

Los clientes, como objetivo primordial de G.D., tendrán enfoque a lo largo de la organización de tal manera que se velará por su satisfacción total en cada una de las actividades ejecutadas por G.D.

Identificando, a través de esta Cadena de Valor y del diagnóstico realizado, cual es el valor de Granja se propone realizar un análisis inmediato sobre el proceso de producción para lo cual diseñamos el siguiente A3 el cual conforma la hoja de ruta para el desarrollo del proyecto en la organización sirviéndose de las herramientas de la metodología Lean tal y como se indica en la tabla de aplicación de éstas en el Capítulo 2. A continuación presentamos el A3 propuesto:

DEFINIR EL FLUJO DE VALOR PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE GRANJA DIGITAL

I. CONTEXTO



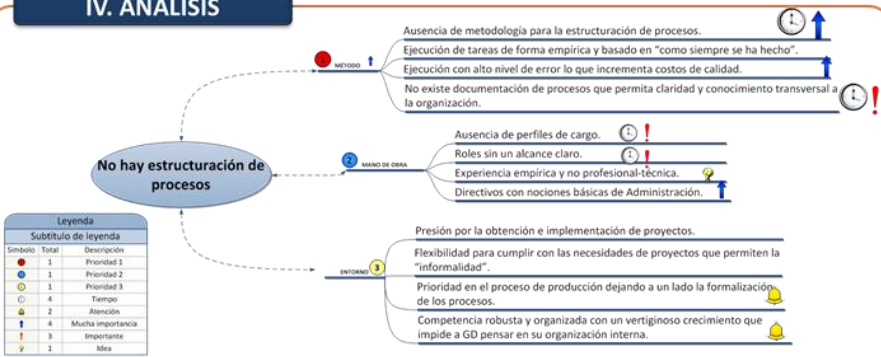
II. SITUACIÓN ACTUAL



III. OBJETIVOS

- Identificar y elaborar la cadena de valor de Granja Digital y darla a conocer a toda la organización.
- Definir el flujo de valor del área de producción como punto de partida para identificar su ventaja competitiva.
- Definir los perfiles del área de producción, delimitando su alcance y marco de acción dentro del flujo de valor.

IV. ANÁLISIS



V. SITUACIÓN FUTURA



- Definición y estructuración de los roles de cada área iniciando por Producción.
- Identificación de cambios claves en Producción.
- Mapeo del proceso de producción.
- Áreas capacitadas en metodología Lean.
- Compromiso organizacional adoptando una cultura Lean.

VI. PLAN DE ACCIÓN

ETAPA 1: PLANEACIÓN.	
1. Reunión con las Directivas para identificar necesidades, expectativas.	Tiempo estimado: 2 meses
2. Definición del plan de trabajo para Granja Digital.	
3. Exposición y aprobación del plan de trabajo.	
4. Definición del equipo de trabajo interdisciplinario.	
5. Capacitación al equipo de trabajo: Estrategia de GD, herramientas para apoyar la estrategia y Metodología Lean.	
ETAPA 2: DEFINICIÓN.	
1. Debate del objetivo, planeación de las sesiones de trabajo, definición del Gerente del Proyecto.	Tiempo estimado: 4 meses
2. Mapeo de la situación actual e identificación de las mejoras.	
3. Presentación y aprobación del flujo actual.	
4. Elaboración de A3.	
5. Definición y ejecución de mejoras kaizen.	
6. Mapeo de la situación futura.	
7. Presentación y aprobación del flujo futuro y A3.	
ETAPA 3: EJECUCIÓN.	
1. Ejecución del cronograma del proyecto.	Tiempo estimado: 2 meses
2. Definición y elaboración de las herramientas LEAN.	
3. Medición y seguimiento de indicadores.	
4. Presentación de resultados.	

VII. INDICADORES


- % de avance de cada etapa del plan de acción vs. El tiempo definido para su respectiva ejecución.
- Cadena de valor definida y aprobada por la organización.
- Flujo de valor definido para el proceso de producción.

VIII. FIRMAS

Sponsor: Directivas Granja Digital, Gerente del flujo de valor, Consultores

Figura 15 A3 propuesto para G.D. en el proyecto del análisis y estructuración del proceso de Producción.

Como paso fundamental para el proyecto, evidenciamos la necesidad de orientar el Recurso Humano de G.D. a través de perfiles de trabajo claramente definidos en donde su rol y alcance sea de conocimiento de los colaboradores permitiendo una mayor comprensión y ejecución del proceso. Proponemos entonces la siguiente estructura para el perfil del operario de producción:

		DESCRIPCIÓN DE CARGO			
		OPERARIO DE PRODUCCIÓN			
		ABRIL DE 2014			
I. IDENTIFICACIÓN					
CIUDAD:	Bogotá				
AREA:	Producción				
ROL:	Operativo				
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	Jefe de Producción				
PERSONAS DIRECTAS A CARGO:	0	TOTALES :	0		
II. MISIÓN DEL CARGO					
Elaborar y ensamblar los productos definidos por el área de diseño garantizando calidad y fidelidad vs. los renders aprobados por el cliente.					
III. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD-TOMA DE DECISIONES					
LIBRE TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar o rechazar ajustes y/o modificaciones a los productos acuerdo a los renders y brief del proyecto. 				
DECISIONES A CONSULTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en diseño y características del producto. • Cambios en materia prima. • Cambios en planeación de producción. 				
V. RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la calidad y características definidas para el producto. • Cumplir la planeación de producción definida para el proyecto. • Realizar el seguimiento y control al proceso de producción. • Administrar de forma óptima la materia prima y recursos de producción. • Realizar todas aquellas funciones que su jefe le asigne dentro del marco del cargo. 					
VI. RELACIONES DE TRABAJO					
RELACIONES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Diseño • Área Comercial • Logística 				
RELACIONES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 				
VII. INDICADORES DE GESTIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la planeación de producción. • Número de productos con error de calidad/Total de productos producidos 					
VIII. ESPECIFICACIONES DEL CARGO					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
NIVEL EDUCATIVO	CARRERA	SEMESTRE	TITULADO		
Técnica	Carpintería, metalmecánica	6	No		
ESTUDIOS FORMALES ADICIONALES					
TIPO	RAMO	CARRERA	SEMESTRE	TITULADO	

CONOCIMIENTOS			
	BASICO (1-40%)	MEDIO (41-70%)	ALTO (71-100%)
INGLÉS			
ESCRITURA	X		
CONVERSACIÓN	X		
SISTEMAS			
EXCEL	X		
WORD	X		
POWER POINT	X		
OTRAS ÁREAS			
EXPERIENCIA LABORAL:	Requerida		
AÑOS DE EXPERIENCIA :	1		
CARGO :	Operario		
ÁREA :	Producción, Diseño		
SECTOR :	Diseño Industrial, manufactura de madera, plastico y metal.		
EXPERIENCIA ADMINISTRACIÓN DE RH:	No requerida		
RECURSOS ADMINISTRADOS :			
CARGO :			
ÁREA :			
SECTOR :			
HABILIDADES			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
ANÁLISIS DE PROBLEMAS / TOMA DEC.		X	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X		
LIDERAZGO / DESARROLLO HUMANO			X
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X		
TRABAJO EN EQUIPO	X		
PLANEACIÓN	X		
NEGOCIACIÓN			X
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	X		
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	X		
VISIÓN CORPORATIVA	X		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO	ALTO	MEDIO	BAJO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO		X	
APTITUD COMERCIAL			X
HABILIDAD PARA EL MANEJO DE CIFRAS			X
ADAPTACIÓN PARA TRABAJO ANTE SITUACIONES DE PRESIÓN	X		
AUTONOMÍA			X
PROACTIVIDAD	X		
RECURSIVIDAD	X		
ORIENTACIÓN AL DETALLE	X		
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES		X	
INFLUENCIA Y PRESUASIÓN			X
ORGANIZACIÓN	X		
TOLERANCIA A LA FRUSTACIÓN		X	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD			
RESPONSABILIDAD POR:	ALTO	MEDIO	BAJO
SUPERVISIÓN			X
EQUIPOS FÍSICOS		X	
INFORMACIÓN	X		

Figura 16 Propuesta de perfil de cargo

5. Capítulo 5: Discusión y conclusiones

A continuación presentamos de forma esquemática todo el análisis y resultados obtenidos a lo largo de este trabajo, presentando cómo llegamos al análisis situacional de Granja Digital permitiendo identificar necesidades, problemática y contexto de la situación. Con base en lo anterior, utilizamos diferentes herramientas para realizar un diagnóstico participativo con el que logramos identificar las estrategias de crecimiento y competitividad que requiere la organización de acuerdo a su situación actual y a las características del entorno lo que nos permite, de forma objetiva, obtener una propuesta orientada a la estructuración y documentación de procesos de tal forma que desde el proceso y la administración, Granja Digital innove y pueda iniciar su proceso hacia la búsqueda de una ventaja competitiva. El siguiente es el esquema general, más adelante se explicará con detalle qué, cómo y para qué realizamos cada etapa del trabajo:



Figura 17 Esquema de conclusión del trabajo

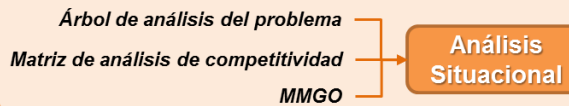
1

ANÁLISIS SITUACIONAL

Se realiza un análisis integral de la situación desde las siguientes perspectivas:

Empleados Directivos Entorno

A través de reuniones, encuestas y entrevistas, obtuvimos:



El **Análisis Situacional** nos permite tener una visión global de la situación actual de Granja Digital a partir de la visión de los empleados y directivos de Granja Digital. El Árbol de análisis del problema nos permite a partir de la opinión de los empleados y directivos identificar la raíz del problema central y sus consecuencias, siendo el problema identificado la falta de estructuración y documentación de procesos que genera reprocesos frecuentes y por lo tanto pérdida de rentabilidad e incumplimiento de tiempos de entrega al cliente.

Los árboles de competencias nos permiten visualizar en cada departamento y entorno político, las fortalezas de Granja Digital así como las áreas de oportunidad: fortalecer el área comercial con más fuerza de ventas, documentar los procesos tanto de producción como administrativos, contratar personal especializado, tener un manejo financiero de largo plazo.

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones nos permite hacer un análisis más profundo de cada área de la compañía con el fin de poder, a partir de un puntaje ponderado de la situación de cada área frente a los factores de éxito, identificar dentro de las necesidades existentes cuál requiere atención primaria. Se define que se debe intervenir como prioridad la “Gestión de producción” que cumple apenas un 44,8% del desempeño ideal y que es la mayor fuente de situaciones en Granja Digital como se vio en el árbol de análisis del problema.

2

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Con base en el análisis situacional identificado y soportado en las necesidades de las directivas, utilizamos las siguientes herramientas encontrando:

Formulación estratégica

- MEFE
 - MEFI
 - MPC
- Fase I: Adaptación de la información
- FODA
 - PEEA
- Fase II: Análisis
- MPEC
- Fase III: Toma de decisiones

Con base e el análisis de esta información obtuvimos:

Estrategias de crecimiento y competitividad

En la segunda etapa de **Diagnóstico Participativo**, se busca por medio de herramientas teóricas aterrizar la situación actual y a partir de la formulación estratégica establecer teóricamente hipótesis que permitan a las directivas tomar decisiones y abrir el camino a herramientas de mejora que puedan contribuir al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

La primera fase de adaptación de la información agrupa la información recolectada en 3 matrices que focalizan un estudio de factores externos a la compañía (Matriz de Evaluación de Factores Externos), estudio de factores internos (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y un estudio de competitividad (Matriz de Perfiles Competitivos) frente a sus mayores competidores en el sector. El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos nos indica que Granja Digital compete en una industria atractiva en la que las oportunidades y amenazas permiten un actuar y una gestión orientada al resultado. Tanto oportunidades como amenazas tienen el mismo peso lo que nos da garantía de un medio externo equilibrado para el marco de acción de la empresa. La Matriz de Evaluación de Factores Internos nos señala una empresa con muchas fortalezas que permitirán superar las debilidades que tiene como: la planeación financiera cortoplacista, la falta de procesos y procedimientos y la gestión comercial limitada. De acuerdo al ejercicio de perfil competitivo (Matriz de Perfiles Competitivos), Granja Digital debe reforzar los renglones de rapidez en la producción y de servicio post venta, pues solo con mejorar esos dos factores podría sobrepasar el puntaje total obtenido por uno de los dos mayores competidores en el sector de la exhibición comercial. En la fase de análisis se trabaja la

FODA matriz que muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que rodean a Granja Digital y como a partir del uso adecuado de las capacidades, recursos y fortalezas de la empresa puedan mitigar las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las oportunidades. Llega a continuación una matriz que permitirá, mostrar con qué tendencia puede la empresa diseñar sus estrategias. La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), es una herramienta que permite definir cuál es la posición a asumir por Granja Digital frente al mercado. La tendencia puede ser entonces agresiva, conservadora, defensiva o comparativa. Para Granja Digital el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades. Por lo tanto sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo de productos, puede llevar a cabo la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la diversificación, la diferenciación. Hasta pueden combinar algunas de estas situaciones de acuerdo a las circunstancias específicas de la empresa ya que se vive un clima en el que la empresa es fuerte y el ambiente la favorece.

La tercera fase se basa en la toma de decisiones. La Matriz de Planeación Estratégica Competitiva (MPEC), es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad en las matrices FODA y PEEA para Granja Digital. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere de un criterio intuitivo acertado pues en esta no se evalúa el 100% de las estrategias derivadas de las matrices anteriores, sino solo aquellas que a criterio de los consultores y directivas de la empresa son

altamente susceptibles de generar los resultados deseados a futuro¹⁴. Por medio de las matrices de análisis estratégico pudimos deducir de manera objetiva que las estrategias más recomendadas a seguir por Granja Digital son la diferenciación buscando tener un alto nivel competitivo y el desarrollo de productos para seguir creciendo de manera sostenible. Sin embargo, si no se solucionan antes problemas de fondo, muy difícilmente se podrá trazar una ruta para la ejecución de las estrategias planteadas. Es así como por medio del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones para pymes, logramos identificar el área que tiene más vacíos de organización y que genera pérdidas de tiempo y de dinero por los constantes re-procesos. Como resultado de lo medido con el modelo, será la falta de estructuración y documentación de procesos de producción el primer paso hacia el logro de los objetivos y la implementación de las estrategias.

3

PROPUESTA

Al analizar el Diagnóstico Participativo, enfocados en las necesidades de G.D. proponemos utilizar:

Metodología Lean

Principios:	Herramientas:
- Valor	- VSM
- Cadena de Valor	- A3
- Flujo	- Trabajo estandarizado
- Justo a Tiempo	- 5'S – Kanban
- Mejoramiento continuo	- Gerencia miento visual
	- Gemba

Para enfocar a G.D. proponemos una cadena de valor y un A3 que soporten, como hoja de ruta, el inicio del proyecto para:

Propuesta de estructuración y documentación de procesos

A continuación, en la tercera etapa, presentamos la **Propuesta**. Ésta se fundamenta en la metodología Lean, a través de sus 5 principios y con base en la identificación de la problemática diagnosticada anteriormente, se evalúa cada una de las herramientas de la metodología, identificamos su aplicabilidad a la organización, su aporte y la forma en que Granja Digital deberá hacer uso de las mismas para obtener los resultados deseados: Implementar una propuesta metodológica par la estructuración y documentación de procesos productivos.

¹⁴ Fred R.David (2003, ed.9) – Conceptos de Administración estratégica – pag.216

5.1 Recomendaciones

- Granja Digital debe implementar y sensibilizar el uso de la cadena de valor propuesta al interior de la organización y estructurarla funcionalmente conforme a lo definido, de esta manera garantiza que sus procesos están aportando valor y se encuentran alineados.
- Dado que este diagnóstico realizado presenta varias perspectivas desde las cuales la empresa puede concentrarse para mejorar, pero estamos haciendo especial énfasis en la estructuración de sus procesos de producción, se recomienda analizar y redefinir completamente el área de producción: Definir perfiles de cargo indicando roles y responsabilidades, delimitar y divulgar el alcance de los mismos garantizando una alineación del proceso y claridad para toda la organización, evaluar los funcionarios actuales vs. perfil definido.
- Se recomienda tener en cuenta el proceso de aplicación de la metodología Lean para el proceso de producción expuesto en la Tabla 1 y Tabla 2.
- Iniciar un proceso de capacitación en Lean para toda la organización, teniendo en cuenta que el cambio de cultura inicia por los directivos, y depende de estos el éxito de la implementación de la metodología.
- Realizar una revisión de su estructura organizacional con base en la cadena de valor definida.
- Definir un A3 para el proceso de estructuración y documentación de todos los procesos de la organización priorizando los que se presentaron en este diagnóstico.
- Realizar de manera continua este proceso de análisis y diagnóstico que le permita a Granja Digital tener en cuenta de manera integral: Empleados, Directivos y Entorno, obteniendo una orientación clara en sus esfuerzos.

- Una vez Granja Digital se encuentre trabajando en la estructuración de sus procesos, es necesario que la organización defina un equipo de trabajo y diseñe un plan de acción para iniciar la identificación de la ventaja competitiva de Granja Digital. Se recomienda trabajar con una consultora en tanto los directivos inician su formación en temas de estrategia, administración y gestión por procesos.

Referencias

- Michel E. Porter – La Ventaja Competitiva de las Naciones- Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 11, 2007 , págs. 69-95.
- http://www.comunidadilgo.org/contenido/porta1/portaldoc223_3.pdf?4ccdf8442ef36e893de7dd1d753068c9.
- <http://estrategos.wikispaces.com/NATURALEZA+DE+LA+VENTAJA+COMPETITIVA>.
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- <http://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-operaciones-y-produccion/gerencia-operaciones-y-produccion.shtml>
- <http://www.slideshare.net/puruxona/mapa-de-valor-del-cliente>, Autor: Juli Lizzette Villa Tun.
- http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf Justo a Tiempo, Ed, 1 Versión 2002.
- http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151%3Aconceptos-de-productividad, Conceptos de Productividad, Autor: Ing. Jorge Medina Fernández de Soto.
- <http://www.slideshare.net/bomconsulting/71-tipos-de-desperdicios> , B.O.M. Consulting Group
- <http://www.leanroots.com/glosario.html>
- Rafael Pérez Uribe (2009) – Reseña Universidad EAN sobre el MMGO® – Recuperada de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/597/585>
- Fred R.David (2003, ed.9) – Conceptos de Administración estratégica – pag.216.
- Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 13(1): 9-17 (2010) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Fred R.David (2003, ed.9) – Conceptos de Administración estratégica – pag.216

Glosario

- **GD:** Granja Digital.
- **Directivos:** Propietarios de GD.
- **MMGO:** Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.
- **VSM:** Value Stream Mapping.
- **PYME:** Pequeña y mediana empresa.
- **P&G:** Procter & Gamble.
- **PM:** Philip Morris.
- **PET-G:** Copoliéster de polietilentereftalato glicol – Material plástico.
- **BAT:** British American Tabacco.
- **JIT:** Just in Time – Justo a tiempo.
- **MEFE:** Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- **MEFI:** Matriz de Evaluación de Factores Internos.
- **MPC:** Matriz de Perfil Competitivo.
- **FODA:** Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **PEEA:** Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
- **TLC:** Tratado de libre comercio
- **MPEC:** Matriz de planeación estratégica competitiva.