



Criterios de los Premios AME a la Excelencia 2019

### **Sección I - Proceso de implementación de políticas: 300 puntos**

Un sistema de implementación de políticas detalla la estrategia del sistema de gestión y el sistema de desarrollo humano y organizativo de una planta u organización como un medio para lograr los resultados comerciales deseados en términos de seguridad, moral, calidad, costo y entrega.

#### **Sistema de gestión - 150 puntos**

Los problemas que deben abordarse incluyen, entre otros, los siguientes:

- Describa el proceso de implementación de políticas de su planta, como la planeación hoshin kanri, la planeación estratégica, etc.
- Explicar los métodos clave que usa la compañía para aclarar objetivos, definir estrategias, identificar problemas y desarrollar contramedidas.
- ¿Cuál es el alcance y el nivel de la política de la planta, los objetivos, las estrategias y los planes de acción tanto para el taller como para la oficina principal?
- Describa el programa de mejora continua de su planta para lograr el plan de implementación de políticas.
- Describir el rol y la relación del liderazgo y todos los asociados para lograr las metas y los objetivos de la empresa.
- Explique cómo utiliza el trabajo estándar en su enfoque de gestión, incluido ir al gemba (donde se realiza el trabajo) para saber qué está sucediendo realmente.
- Describa su sistema de delinear las expectativas y el seguimiento con todo el personal de la planta y el sitio.

#### **Liderazgo centrado en las personas - 150 puntos**

Los temas que deben abordarse incluyen, entre otros, los siguientes:

- Describa el enfoque de su planta para garantizar que los líderes y gerentes desarrollen los talentos y las capacidades de las personas.
- ¿Cómo muestran los líderes respeto a las personas?
- Describe el enfoque de tu planta hacia la diversidad y la inclusión.
- Describe cómo el liderazgo promueve la auto-reflexión para mejorar las habilidades de liderazgo y mostrar respeto por las personas.

- Describir cómo la planta garantiza que los líderes y gerentes practiquen la comunicación efectiva, escuchen y desarrollen habilidades de relación.
- Enumere los esfuerzos que se utilizan para lograr un alto nivel de compromiso de los empleados.
- Describa el proceso de mejora / resolución de problemas de su planta, incluido el papel de los equipos.
- ¿Cuál es el rol de los asociados de manufactura y el personal de la oficina principal para lograr el kaizen o la mejora continua y cómo se incluyen las habilidades relacionadas con la mejora y el trabajo en equipo en los requisitos laborales de los empleados?
- ¿Cómo reconoces y recompensas regularmente a las personas y los equipos?
- Describa cómo ha cambiado su organización para alinearse mejor y crear valor en los diferentes departamentos y grupos de trabajo.
- Informe de tres a cinco años de evidencia de compromiso de los empleados, incluida una descripción clara de cómo es medido.

### **Sección II - Seguridad y Salud Ambiental - 50 puntos**

Un enfoque de seguridad y medio ambiente es clave para el éxito del negocio. Responda a las siguientes preguntas destinadas a garantizar la seguridad en el lugar de trabajo y los esfuerzos encaminados a lograr un impacto sobre el medio ambiente sin emisiones de carbono.

- Describa su programa de seguridad, incluidos los esfuerzos para garantizar la seguridad ergonómica.
- Describa su sistema de delinear las expectativas y el seguimiento con todo el personal de la planta y el sitio.
- ¿Cómo estás mejorando tu programa de seguridad?
- ¿Cuál es tu impacto en el medio ambiente?

Resultados requeridos para esta sección:

- Reporte su registro de seguridad de los últimos tres a cinco años.
- Reporte su registro de eficiencia energética de los últimos tres a cinco años.

### **Sección III - Mejora de la organización - 300 puntos**

El enfoque y los esfuerzos para lograr la excelencia en los procesos de fabricación y de la oficina central son clave para el éxito comercial. Esta sección debe abordar cómo se han utilizado las técnicas y los principios para lograr un sistema y una cultura de mejora continua. El objetivo es eliminar todos los procesos que no agregan valor, lo que requiere atención a las tres M: desperdicio (muda), desnivel, fluctuación y variación (mura) y sobrecarga de personas o equipo (muri). Las tres M deben considerarse como un conjunto de todo el sistema.

Esta sección no está diseñada para ver cuántas técnicas de mejora se han utilizado, sino para saber cómo ha utilizado las técnicas y los procesos adecuados para lograr la excelencia en la fabricación y la excelencia empresarial.

Es importante que el Informe de logros describa el papel y la relación de las tres M's. Se pueden presentar ejemplos de sus logros y resultados para documentar la mejora, como el cambio rápido, la reducción y más.

### **Mejora de Operaciones - 200 puntos**

Desperdicios (muda)

Describa todos los esfuerzos para identificar y eliminar todas las formas de desperdicios en el taller.

Las formas de desperdicio generalmente reconocidas son:

- Sobreproducción
- Tiempo de Espera
- Tiempo de transporte
- Exceso de tiempo de proceso
- Inventario excesivo
- Exceso de movimientos
- Defectos
- Creatividad del empleado no utilizado

Desigualdad, fluctuación y variación (mura).

Describa todos los esfuerzos para identificar y eliminar todas las formas de irregularidades, fluctuaciones y variaciones en el taller.

Las técnicas, herramientas y principios Lean que generalmente se aceptan para eliminar la desigualdad y la variación incluyen, entre otros, los siguientes:

- Trabajo estándar
- Jidoka o detener la línea
- Poka-yoke o error / prueba de errores.
- Heijunka o trabajo de carga de nivel
- Kanban o gestión de trabajo en proceso.
- Yokotan o compartir información de lado a través de la organización
- Mantenimiento preventivo o productivo total.
- Mapeo de flujo de valor
- Otras técnicas, herramientas o principios.

Sobrecarga de personas o máquinas (muri)

Describe todos los esfuerzos para identificar y eliminar todas las formas de sobrecarga de personas y máquinas en el taller. Muri es a menudo el resultado de muda y / o mura prácticas.

Las técnicas, herramientas y principios Lean que generalmente se aceptan para eliminar la sobrecarga de personas y máquinas incluyen, pero no se limitan a:

- Normas 5S y disciplina.
- Disposición celular
- Flujo de una pieza
- Herramientas de punto de uso
- Cambio rápido
- Sistemas visuales
- Equipo de tamaño adecuado.
- Equipos y procesos ergonómicos.
- Presentación de piezas y materiales.
- Otras técnicas, herramientas o principios.

5S y heijunka, entre otras técnicas, pueden considerarse enfocadas tanto en las categorías de desnivel como de sobrecarga.

#### **Sección IV - Administración del flujo de valor extendido - 150 puntos**

El desarrollo de productos y la gestión de proveedores son clave para lograr resultados comerciales de alto nivel para satisfacer las expectativas de los clientes. En muchos casos, el desarrollo de productos y la gestión de proveedores para una corporación de múltiples plantas no se encuentran en la planta. Sin embargo, el desarrollo de productos y las técnicas, herramientas y principios de administración de proveedores aún son necesarios para el éxito de la fabricación.

Si su planta no es directamente responsable del desarrollo del producto y la administración del proveedor, deberá solicitar la documentación e información esperada de las oficinas corporativas apropiadas y describir sus procesos de manera adecuada. Si la planta es parte de una corporación de múltiples plantas, incluya información desde esa perspectiva si afecta su flujo de valor extendido.

El desarrollo del producto y los costos del proveedor tienen un impacto significativo en el costo total de un producto.

Esta sección debe describir los procesos de desarrollo de productos y la gestión de proveedores por parte de la planta que solicita el Premio a la Excelencia AME.

Incluya datos o resultados apropiados cuando sea posible para documentar la tendencia y el nivel de mejora.

#### **Desarrollo de producto - 75 puntos**

Los temas que deben abordarse incluyen (pero no se limitan a) lo siguiente:

- Describir los procesos para validar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (o servicios).
- ¿Cómo fomenta una comprensión de las expectativas de los clientes dentro de su fuerza laboral total?
- ¿Qué procesos tiene implementados al más alto nivel para fomentar soluciones innovadoras en comparación con mejoras incrementales para cumplir y / o mantenerse por delante de las expectativas de los clientes?
- ¿Qué procesos innovadores y / o métodos de lecciones aprendidas se utilizan para reducir costos y aumentar el valor para el cliente?
- Describir los procesos utilizados para mejorar los productos (o servicios) existentes.
- ¿Qué hace en el proceso de desarrollo de su nuevo producto para minimizar el costo total?
- ¿Cuál es su enfoque para la evaluación comparativa?
- ¿Cómo te enfocas en la reducción de variedades, características comunes y modularidad?

#### **Desarrollo de Proveedores y Adquisiciones - 75 puntos**

Los temas que deben abordarse incluyen (pero no se limitan a) lo siguiente:

- ¿Cómo se asocia con sus proveedores para minimizar el costo total para su flujo de valor?
- ¿Cuál es su enfoque con respecto a la certificación de proveedores?
- ¿En qué se enfoca su proveedor para la mejora continua para mejorar los resultados comerciales?
- ¿Cuáles son sus procesos para lograr la perfección en la gestión de productos y proveedores?
- ¿Qué procesos innovadores se están utilizando para mejorar el servicio de mercado y la logística?

#### **Sección V - Resultados de rendimiento - 200 puntos**

Todos los problemas y preguntas en las secciones 1 a 4 están diseñados para mejorar los medios para los resultados de rendimiento deseados. Esta sección se centra en la calidad, el costo, la entrega y la rentabilidad. Las métricas compartidas deben describir los resultados de tres a cinco años que detallan la tendencia hacia la mejora, incluida una explicación de cualquier cambio significativo en la tendencia. Le recomendamos que incluya evidencia del "nivel de logro" de su planta en comparación con su industria u otras plantas dentro de su corporación. Los resultados pueden basarse en la planta como centro de beneficio o como centro de presupuesto. Dentro de las cuatro métricas clave, se requieren dos medidas de resultado específicas (o medidas teóricamente similares).

Si no proporciona los resultados de rendimiento solicitados, obtendrá un puntaje más bajo en la sección, lo que reducirá las posibilidades de su planta de recibir una visita de evaluación.

Informe los resultados de la planta por un mínimo de tres años para cada uno de los siguientes:

### **Calidad - 50 puntos**

El objetivo es proporcionar al cliente cero productos defectuosos. Las siguientes medidas estándar deben ser reportadas:

- Tasas de desecho y / o rendimiento (planificado versus no planificado)
- El cliente rechaza anualmente (ppm) o la medida apropiada de la industria
- Otras medidas apropiadas relacionadas con la calidad que respaldarían el logro de su Plan de Implementación de Políticas
- Reclamos de garantía

### **Costo - 50 puntos**

El objetivo es reducir los costos y mejorar la productividad de la planta. Se deben informar las siguientes dos medidas estándar (con otras mediciones incluidas si se desea):

- Valor agregado por asociado o empleado (ventas menos materiales comprados divididos por el total de empleados)
- Giros de inventario: en bruto, en proceso y terminados según corresponda
- Otras medidas apropiadas relacionadas con los costos que respaldarían el logro de su Plan de Implementación de Políticas

### **Entrega - 50 puntos**

El objetivo es proporcionar al cliente el producto a tiempo y en la cantidad deseada. Se deben informar las siguientes dos medidas estándar (con otras mediciones incluidas si se desea):

- Porcentaje a tiempo y envíos completos
- Costos de flete premium, incluido el envío de materias primas entrantes o productos terminados (el flete premium es un flete anormal para satisfacer la demanda del cliente)
- Otras medidas apropiadas relacionadas con la entrega que respaldarían el logro de su Plan de Implementación de Políticas

### **Rentabilidad - 50 puntos**

El objetivo es detallar los logros financieros para garantizar el funcionamiento continuo de la planta. Se deben informar las siguientes dos medidas estándar (con otras mediciones incluidas si se desea):

- Ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT) rentabilidad u otra medida apropiada para documentar la rentabilidad de la planta
- Utilidad de operación en relación a activos de manufactura
- Otras medidas apropiadas relacionadas con la rentabilidad que respaldarían el logro de su Plan de Implementación de Políticas

Tenga en cuenta: si la información de rentabilidad es confidencial, puede sustituir los cambios porcentuales de un año a otro.