

## **Anexos**

### **Anexo 1. Codificación de los documentos**

Los documentos se codifican de acuerdo con el tipo de documento y al área que pertenece de acuerdo al siguiente ejemplo:

FM-GGE001-01: lo que corresponde a FM tipo de documento; GGE área del documento, 001 un consecutivo y 01 su versión

Tener en cuenta los siguientes ítem para su nombramiento:

Clasificación por tipo de documento:

- POS: procedimiento
- FM- formatos
- INS: instructivo
- LO: listado

Clasificación por área:

- GGE: GERENCIA GENERAL
- GOP: GESTIÓN OPERACIONAL
- GLO: GESTIÓN LOGÍSTICA
- GAD: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- GCA: GESTIÓN DE CALIDAD
- GM: GESTIÓN MANTENIMIENTO
- GC: GESTIÓN COMERCIAL

Documentos relacionados:

- FM-GGE001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S /GESTIÓN GERENCIAL
- FM-GOP001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S /GESTIÓN OPERACIONAL
- FM-GOP002-01: HOJA DE CONTROL EN PROCESO PRODUCCIÓN HIDRÓXIDO DE ALUMINIO

- FM-GOP003-01: HOJA DE CONTROL EN PROCESO PRODUCCIÓN DE FERTILIZANTE
- FM-GOP004-01: CONTROL DE PROCESO (CARTA DE CONTROL)
- FM-GLO001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S / GESTIÓN LOGÍSTICA
- FM-GAD001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S / GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- FM-GCA001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S / GESTIÓN DE CALIDAD
- FM-GM001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S / GESTIÓN MANTENIMIENTO
- FM-GC001-01: CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PROMACO INDUSTRIAL S.A.S / GESTIÓN COMERCIAL

## Anexo 2. Documentación auditorías

### Programa de auditorías

PROGRAMA DE AUDITORIA			
			
Empresa	PROMACO INDUSTRIAL S.A.S.	Fecha de vigencia	27/04/2019
		Código	
		Versión	1
Objetivo	Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la organización		
Alcance	A todos los procesos del Sistema de Gestion de Calidad de PROMACO		
Criterios	Documentos asociados de acuerdo a las caracterización de los Procesos		
	Numerales que aplican según la norma ISO 9001:2015.		
PROCESOS	FECHA	RESPONSABLE PROCESO	RESPONSABLE AUDITORIA
Elaboro:	Reviso:	Aprobado:	
Inspectora de calidad	Jefe de operación	Gerente General	

### Esquema general plan de auditoría

	PLAN DE AUDITORIA
1.	<b>REUNION DE APERTURA</b> (dejar soporte)
2.	<b>AGENDA PROPUESTA:</b> (REVISIÓN DE TODOS LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDA)
	Durante el tiempo establecido se revisan los siguientes tópicos:
	<u>Instalaciones</u>
	<u>Sistema de Gestión de Calidad / Manual de Calidad / Documentación,</u>
	<u>Recepción de productos insumos, trazabilidad, condiciones de almacenamiento,</u>
	<u>Flujos de procesos</u>
	<u>Mantenimiento de equipos e instalaciones,</u>
	<u>Auditorías internas,</u>
	<u>Entrenamiento y/o capacitación,</u>
	<u>Calificación de personal,</u>
	<u>Manejo de quejas y reclamos (investigaciones sobre no conformidades),</u>
	<u>Nota: La revisión documental incluirá: Procedimientos, planes, programas y registros, entre otros.</u>
3	<b>REUNION DE CIERRE</b> (dejar soporte)

## Lista de chequeo para auditorías

Fuente: Calidad para Pymes <https://calidadparapymes.com/como-implantar-iso-9001/>

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015						
PUNTOS ISO 9001:2015	PREGUNTAS	RESPONSABLES	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	En proceso	Pendiente	Terminado
<b>4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>						
1	4.1. ¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos	Dirección de la empresa	Documentación técnica del sector, normativa, información adaptada y			
2	4.2. ¿Se han analizado y definido cuáles son las "partes interesadas" de la organización?	Dirección de la empresa	Registro de partes interesadas / Documentos de segmentación de clientes y definición de partes interesadas.			
3	4.2. ¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Encuestas internas y externas. Cuestionario análisis de necesidades y expectativas de partes interesadas.			
4	4.1. ¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la	Dirección de la empresa	Plan estratégico con objetivos y acciones definidas a cumplir en un			
5	4.3. ¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	Dirección de la empresa	Listado de procesos, servicios y productos incluidos en el sistema de gestión de calidad (y justificación de lo que no es aplicable de la			
6	4.4. Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un procedimiento que especifique el proceso?	Responsable de procesos	Procedimientos por procesos, con información sobre cómo se gestiona los procesos de la organización: Plan de calidad, políticas,			
7	4.4. ¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	Responsable de procesos	Plan de calidad del proceso: Objetivos, mapa de proceso, especificación del proceso, interacciones del proceso.			
8	4.4. ¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Responsable de procesos / Responsable de recursos	Organigrama del proceso, relación de puestos de trabajo (RPT), descripción de puestos, perfiles de puestos.			
9	4.4. ¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Responsable de procesos	Listados de objetivos vinculados a procesos.			
10	4.4. ¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad	Responsable de procesos	Listado de información documentada de los procesos del SGC.			
11	4.4. ¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los	Dirección de la empresa	Presupuesto anual (por partidas)			

<b>5. LIDERAZGO</b>						
12	5.1.1. ¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	Dirección de la empresa	Política y objetivos del SGC en relación con la Dirección estratégica de la organización.			
13	5.1.2. ¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus	Responsable de procesos	Encuestas / entrevistas a clientes, acciones derivadas de las			
14	5.1.2. ¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentaria que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	Responsable de procesos	Normativa aplicable: a la operación de los procesos; la seguridad y presentación requerida de las características y funciones de los productos y servicios para el consumidor.			
15	5.1.2. ¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Responsable de procesos	Normativa aplicable e informes de análisis y planes de adaptación.			
16	5.2.1. ¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Política de Calidad de la Organización, documentada y comunicada.			
17	5.3. ¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Acta de reunión y proceso de revisión del sistema.			
18	5.3. ¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los	Dirección de la empresa	Proceso definido para conocer el nivel de satisfacción de clientes.			
19	5.3. ¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Dirección de la empresa / Responsable de recursos humanos / Responsable de procesos	Organigramas por procesos, descripciones y perfiles de los puestos de trabajo y otros.			

<b>6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>						
20	6.1.1. ¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Responsable de procesos	Aplicación de la técnica "análisis de riesgos y oportunidades". Registro de riesgos y oportunidades.			
21	6.1.2. ¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad	Responsable de procesos	Plan de acciones (riesgos y oportunidades).			
22	6.2.1. ¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Documento o registro de seguimiento de objetivos. Acta de dirección con establecimiento de objetivos.			
23	6.2.2. ¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Responsable de procesos	Plan de mejora			
24	6.3. ¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las	Responsable de procesos	Plan de cambios periódico (incluidas consecuencias). Registro de			

7. SOPORTE				
25	7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para la organización?	Dirección de la empresa	Presupuesto anual (conceptos).
26	7.1.2.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Responsable de procesos / Responsable de recursos humanos	Comparativa funciones necesarias/perfiles existentes
27	7.1.3.	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Responsable de procesos	Registro de instalaciones, maquinaria y equipos necesarios/existentes
28	7.1.4.	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	Responsable de procesos	Análisis de no conformidades. Evaluación de riesgos laborales. Análisis de quejas y sugerencias. Instrucción de uso de equipos para controlar el medio ambiente
29	7.1.5.	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para el uso?	Responsable de procesos	Registro de mantenimiento de equipos de medición
30	7.1.5.	En caso de no existir normativa ¿se ha identificado un sistema de calibración?	Responsable de procesos	Documento base de calibración y verificación de calidad utilizados.
31	7.1.6.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Dirección de la empresa	Plan de formación. Análisis de necesidades de formación.
32	7.2.	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Responsable de recursos humanos / Responsable de procesos	Relación de puestos de trabajo. Descripciones y perfiles de puestos. Sistema de identificación y seguimiento de las competencias del personal.
33	7.3.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los planes de mejora y las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Responsable de procesos	Participación en equipos de mejora y en actividades formativas
34	7.4.	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Responsable de procesos	Plan de comunicación, interna y externa, por ejemplo.
35	7.5.1.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para el control de los procesos, productos y servicios?	Responsable de procesos	Sistema de gestión con actividades, procesos, productos, servicios.
36	7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC?	Responsable de procesos	Registro de documentos del SGC
37	7.5.3.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria para el control de los procesos, productos y servicios?	Responsable de procesos	Datos e información relevantes del entorno (mercado, tecnología o legislación)

8. OPERACIÓN				
38	8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Responsable de procesos / Dirección de la empresa	Documentos de seguimiento de procesos. Mapa de procesos.
39	8.2.1.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Dirección de la empresa	Proceso definido y registro de consultas, contratos, pedidos, percepción y otras informaciones del cliente
40	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	Dirección de la empresa	Sistema de revisión de eficacia de productos y servicios actualizada (pedidos, contratos, planos o documentos con requisitos explícitos de los clientes)
41	8.2.3.	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales aplicables?	Dirección de la empresa	Listado de productos y servicios con requisitos legales. Normativa aplicable
42	8.2.4.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal?	Dirección de la empresa	Comunicados internos, sobre cambios de requisitos de revisión, de productos y servicios
43	8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?		Proceso de diseño y desarrollo implementado
44	8.3.2.	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?		Cumplimiento de requisitos de D+D. RPT y funciones del personal
45	8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?		Análisis funcional y legal de productos y servicios
46	8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?		El control del proceso incluye la verificación y la validación, por ejemplo, en fichas de productos y servicios
47	8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?		Relación del resultado final del diseño y desarrollo, por ejemplo en fichas de productos y servicios
48	8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?		Relación de los cambios en E/S de diseño y desarrollo.
49	8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?		Evidencia de resultados de evaluación y reevaluación de proveedores.
50	8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables?		Actividades de verificación de entrega de productos y prestación de servicios
51	8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?		La información en cualquier medio puede ser: competencia del personal, actividades de control, etc.
52	8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de los productos y servicios?		Planes de calidad, actividades a realizar de control y resultados a controlar
53	8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de los productos y servicios?		Evidencias del control de la identificación de las salidas de proceso
54	8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?		Identificar los bienes del cliente
55	8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Responsable de calidad	Puede hacerse un control de conformidad en manipulación, almacenamiento, identificación, envasado, transmisión y transporte.
56	8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Responsable de calidad	Pueden incluirse en la hoja de especificación de producto o servicio, los requisitos posteriores a la entrega.
57	8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	Responsable de calidad	Evidencias de los resultados de la revisión de los cambios y quién los autoriza.
58	8.6.	¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	Responsable de calidad	Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
59	8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	Responsable de calidad	Evidencias de las medidas adoptadas al identificar procesos, productos y servicios.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
60	9.1.1.	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Evidencias de resultados de actividades de seguimiento y medición sobre procesos, productos y servicios.
61	9.1.2.	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto a la organización, productos y servicios?	Líder de las relaciones con el cliente	Pueden utilizarse encuestas, análisis de cuota de mercado, recomendaciones o informes de distribuidores.
62	9.1.3.	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Dirección de la empresa / Responsable de procesos	Pueden analizar y evaluar los resultados del control de procesos (desempeño), satisfacción de clientes y evaluación de proveedores
63	9.2.1.	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados?	Responsable de Calidad / Dirección de la empresa	Deben informar si el SGC cumple con requisitos ISO 9001 y los requisitos propios de la organización.
64	9.2.2.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Responsable de Calidad / Dirección de la empresa	Programa e informe de resultados de auditorías.
65	9.3.1.	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Dirección de la empresa	Pueden analizar información sobre: revisiones previas, cambios externos e internos, seguimiento de indicadores, no conformidades y acciones correctivas, auditorías, satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, eficacia de los recursos, desarrollo de procesos,
66	9.3.2.	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Dirección de la empresa	Plan de acciones en base a la revisión del sistema

10. MEJORA				
67	10.1.	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los comunica?	Dirección de la empresa	La mejora afecta a procesos, productos y servicios y evoluciona
68	10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	Responsable de procesos	Registro de NC con análisis de causas y acciones posteriores tomadas.
69	10.2.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas?	Responsable de procesos	Registro de resultados de acciones correctivas.
70	10.3.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Responsable de procesos	Puede utilizar los resultados de la revisión, análisis de rendimiento y acciones correctivas.
71	10.3.	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el SGC?	Responsable de procesos	Puede contar con un proceso de mejora en el SGC y/o formación en herramientas de mejora.



### Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/MG

<b>DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA</b>	
<b>Razón social</b>	<b>PROMACO INDUSTRIAL S.A.S</b>
<b>Sector de Actividad</b>	<b>CNAE ó IAE:</b>
<b>Nº de Empleados</b>	X Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> Más de 100 <input type="checkbox"/>
<b>Facturación</b>	<input type="checkbox"/> 0.5-1 millones de € <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> Más de 20 millones de €
<b>Dirección postal</b>	<b>Carrera 20 # 185-58 Bogotá</b>
<b>Teléfono</b>	<b>(1)3042625</b>
<b>E-mail*</b>	<b>promacoidsrial@hotmail.com</b>
<b>Nombre*</b>	<b>Ana Mercedes Dueñas</b>
<b>Cargo*</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Fecha**</b>	
<b>Hora de inicio**</b>	<b>Hora fin**</b>
<b>Código**</b>	

\* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

\*\* Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.



## BLOQUE DE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: .....2..... (Años)
2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?
  1. Nacional.....100.....
  2. Extranjero. ....0.....
3. N° total de empleados fijos en toda la empresa: .....5.....  
 N° de empleados eventuales (equivalente por año\*): .....N.A.....  
 \*Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

4. Indique el número de empleados en las siguientes funciones del área comercial:

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	3
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

5. Indique el número de empleados de cada tipo que componen sus FF.VV:

• Red propia de vendedores.	1
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	0
• Representantes exclusivos a comisión.	0
• Representantes libres multicartera.	0
• Distribuidores.	0

## BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al ESQUEMA de VALORES y a la MISIÓN/VISIÓN de su empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concretas para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerd o	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---------------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO

#### ENFOQUE DEL LIDERAZGO

1.1 La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.2 La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3 Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos, nuestras FF.VV, las instituciones públicas y la sociedad en general.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

1.4 Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1.5 Nuestra Web Corporativa, contiene un apartado dedicado exclusivamente a la presentación de nuestra Misión y de nuestros valores.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

#### CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: *correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concretas para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

#### DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

##### ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u> en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.	1	2	3	4	5
2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.	1	2	3	4	5
2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.	1	2	3	4	5
2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.	1	2	3	4	5
2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.	1	2	3	4	5
2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	1	2	3	4	5
2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					X
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					
2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	1	2	3	4	5

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes	1	2	3	4	5
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio	1	2	3	4	5
• El precio	1	2	3	4	5
• La rapidez en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes	1	2	3	4	5
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios	1	2	3	4	5
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	1	2	3	4	5
• Diseño mas innovador que los competidores	1	2	3	4	5
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	1	2	3	4	5
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	1	2	3	4	5
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente	1	2	3	4	5
• Servicio postventa y de atención al cliente	1	2	3	4	5
• La seriedad en los plazos de entrega	1	2	3	4	5
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes	1	2	3	4	5
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.	1	2	3	4	5
Otras (especificar):	1	2	3	4	5

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	1	2	3	4	5
• Catálogos	1	2	3	4	5
• Ferias	1	2	3	4	5
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	1	2	3	4	5
• Merchandising	1	2	3	4	5
• Publicidad directa	1	2	3	4	5
• Página Web	1	2	3	4	5

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

#### DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

2.21 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concretas para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF.VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	2
• Titulados Medios o diplomados.	
• Formación profesional o bachiller.	
• Estudios primarios.	
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?	1

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concretas para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifer ente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.2 Nuestro departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros vendedores y/o representantes la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					
• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio					X
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:					
• Cifra de ventas					X
• Aportación a margen					

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5

4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

4.9 Hacemos uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

## DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

### ENFOQUE

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).	1	2	3	4	5
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

### DESPLIEGUE

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:					
• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agruparnos en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.</li> </ul>	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a: (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de productos, bienes o servicios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora o adquisición de sistemas de gestión.</li> </ul>	1	2	3	4	5

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).</li> </ul>	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

## DIMENSION 6: GESTION DE LA INFORMACIÓN

DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:  
(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción (diseño del producto CAD/CAE/CAM, plan./prog. de la producción, ctrl. de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad, gestión de tesorería.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área comercial por sus directivos (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de ventas y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FF.VV (vendedores y/o representantes desde sus terminales) en relación a:  
(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Facilidad de uso:</b> presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Oportunidad:</b> pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fiabilidad/Contrastabilidad:</b> proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Selectividad:</b> dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Flexibilidad:</b> permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Productividad/Automatización:</b> facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tiempo de respuesta:</b> proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Adaptabilidad:</b> cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Integración/Conectividad:</b> permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la</li> </ul>	1	2	3	4	5

empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesibilidad/Cobertura:</b> todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...).</li> </ul>	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguridad:</b> permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.</li> </ul>	1	2	3	4	5

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados “en bruto” en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

<b>SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS</b>					
• ventas por gamas, series, productos	1	2	3	4	5
• aportación al margen por gamas, series, productos	1	2	3	4	5
• clasificaciones ABC de productos	1	2	3	4	5
• stock en almacenes	1	2	3	4	5
• incidencias de calidad detectadas por el cliente	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>					
• ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1	2	3	4	5
• rentabilidad de las ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con objetivos	1	2	3	4	5
• comparativos de ventas con año anterior	1	2	3	4	5
• seguimiento de cartera de clientes	1	2	3	4	5
<b>CLIENTES</b>					
• clasificaciones ABC de clientes	1	2	3	4	5
• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos	1	2	3	4	5
• cartera de clientes potenciales	1	2	3	4	5
• incidencias en los servicios	1	2	3	4	5

6.4 Indique el número de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).

• En la dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	3

• Vendedores y/o representantes.	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1
6.5 Indique el número de empleados que integran el Depto. de Informática. (O principalmente dedicados a tareas de mantenimiento de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios)	0

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

6.6 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles) en uso por sus empleados, en el área comercial (incluya directivos, mandos intermedios, personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa).	2
6.7 Porcentaje de vendedores y/o representantes que disponen de PC en la empresa, portátil, palm o terminal capturador de datos (para toma de pedidos).	75 %

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de: (1= Nunca...5= Siempre)					
• Mantenimiento de equipos informáticos.	1	2	3	4	5
• Gestión del parque microinformático.	1	2	3	4	5
• Consultoría informática.	1	2	3	4	5
• Formación en TI.	1	2	3	4	5
• Desarrollo de software.	1	2	3	4	5

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF.VV? (1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: \_\_\_\_\_ N.A \_\_\_\_\_  
Euros

6.11 ¿Explota la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus vendedores y/o representantes indicadores sobre el comportamiento de las ventas en sus respectivas zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas? 1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informático; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6.12 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, fechas de entrega de pedidos, stock en almacenes, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir pedidos en el sistema o enviar reports por alguno de estos medios? (1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y/o responsables de área, vendedores y/o representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5
6.15 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también vendedores y/o representantes, han participado en el diseño y modificaciones (datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.	1	2	3	4	5
6.16 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).	1	2	3	4	5
• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
• Analizar la rentabilidad de los clientes.	1	2	3	4	5
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.	1	2	3	4	5
• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Detectar nuevos segmentos en el mercado.	1	2	3	4	5
• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.	1	2	3	4	5
6.17 ¿Qué potencial de dicha base de datos considera que está actualmente explotando la empresa? (1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre 40 y 60%; 4= entre 60 y 80%; 5= entre 80 y 100%)	1	2	3	4	5
6.18 ¿Cuántas de las consultas más habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web (estado/ubicación del pedido, fechas de entrega, características de	1	2	3	4	5

productos y/o servicios, tarifas, formularios de reclamaciones, comunicación de incidencias...)?. (1= Ninguna o no tenemos Web; 2= Sólo las relativas al catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría, aunque siguen llamándonos para verificarlo; 4= La mayoría y ha supuesto un importante ahorro de tiempo para nuestros empleados; 5= Todas)					
6.19 ¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web o introducir pedidos directamente en su sistema informático vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos)?. (1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de nuestros clientes)	1	2	3	4	5
CONTROL:					
6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)	1	2	3	4	5
6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdroms, zips, cintas...)?. (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)	1	2	3	4	5
6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo?. (1= No; 2= No, pero realizamos copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)	1	2	3	4	5
6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones?. (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)	1	2	3	4	5
6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.	1	2	3	4	5
6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.	1	2	3	4	5
6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.	1	2	3	4	5
6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.	1	2	3	4	5
6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de	1	2	3	4	5

programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)					
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa?. (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

6.31 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)					
• <b>Reducción de costes en el área comercial.</b>	1	2	3	4	5
• Reducción de costes en otras áreas.	1	2	3	4	5
• <b>Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Fidelización y captación de nuevos clientes.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución.</b>	1	2	3	4	5
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• <b>Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.</b>	1	2	3	4	5
• <b>Mejora de la productividad de nuestras FF.VV.</b>	1	2	3	4	5
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.	1	2	3	4	5
• Reducción de la "obra en curso" (expedientes en proceso, producción en curso en una sección, pedidos en proceso, etc.).	1	2	3	4	5
• <b>Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.</b>	1	2	3	4	5
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.	1	2	3	4	5

6.32 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FF.VV...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas –workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO DE SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concretas para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

## DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

### ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.	1	2	3	4	5
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.	1	2	3	4	5

7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

### DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.					
• No estamos certificados ISO9000					X
• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma					
• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000					
• Estamos certificados ISO9000:2000					
• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM					

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5

• Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
• Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.	1	2	3	4	5
• Realizamos auditorias internas periódicamente.	1	2	3	4	5
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorias internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al Director de Calidad, diseño del Plan de Calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO

### DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.	1	2	3	4	5
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios: (1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)
---

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad:  
(1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)

• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tratamiento de las mismas.	1	2	3	4	5

8.7 Rellene la siguiente tabla (datos en euros):

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1(2018)	Último ejercicio (n)(2019)
Ventas Totales (Total Facturación)		48700	15000 a mayo 2019
Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono)		0	0

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

### DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con: ?  
(1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)

• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5
• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa.	1	2	3	4	5

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los vendedores y/o representantes del área comercial en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido.	4	
Antigüedad media de la plantilla.	3	Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes.	3	Años

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
10.5 El número de vendedores y/o representantes que consiguen los premios por consecución de objetivos es cada año mayor.	1	2	3	4	5

10.6 Rellene la siguiente tabla sobre sus FF.VV:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Número total de vendedores y/o representantes	1	1	1
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja	0	0	0

## BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO

### DIMENSIÓN 11: RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

11.1 Resultados económicos de su organización correspondientes a los últimos ejercicios, en miles de euros:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1(2018)	Ejercicio n(2019)
Activo	N.A	25000	25000
Fondos propios	N.A	5000	
Ventas o Facturación	N.A	48700	15000 a mayo

Margen (Ventas – Costes Variables)	N.A	32%	32%
B.A.I (B° antes de impuestos)	N.A		
Cash-flow (B° + Amortizaciones)	N.A		

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1 (2018)	Ejercicio n(2019)
Nº de clientes activos	N.A	2	2

11.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios lanzados.	1	2	3	4	5