

Anexos

Anexo A. Sistema de Gestión de Calidad

Contenido

| | | |
|-----|--|---|
| 1. | Introducción..... | 2 |
| 2. | Objetivo | 2 |
| 3. | Alcance | 2 |
| 4. | Aspectos Generales..... | 2 |
| 4.1 | Actividad económica | 3 |
| 4.2 | Clasificación del riesgo | 3 |
| 4.3 | Trabajadores internos y externos | 4 |
| 4.4 | Infraestructura..... | 4 |
| 4.5 | Organigrama | 5 |
| 5. | Política del SGC | 6 |
| 6. | Objetivos del SGC | 6 |
| 7. | Planeación estratégica..... | 7 |
| 8.1 | Mapa de procesos | 7 |
| 8.2 | Caracterización de procesos | 7 |
| 8. | Información documentada | 8 |

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

1. Introducción

El diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se ha realizado bajo los estándares de la norma NTC-ISO 9001:2015 de manera coherente, en el que se establecen la política, los objetivos, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, y una descripción general de 3 procesos tomados del mapa de procesos de Construcruz E.U.

En la implementación, actualización y cumplimiento del presente manual se cuenta con el compromiso y participación de todos los trabajadores de la empresa, para la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad – SGC, los procesos y servicios, con el fin de que sus partes interesadas comprendan su estructura y funcionamiento, y así cumplir con sus necesidades y expectativas.

2. Objetivo

Dar a conocer la política y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de Construcruz E.U, relacionando su estructura con la descripción de los procesos y su documentación requerida para la prestación de los servicios.

3. Alcance

Aplica para los procesos de Compras, Instalación y Servicio Pos venta de la empresa Construcruz E.U, descritos en el presente manual.

Este documento puede ser visualizado por los trabajadores, clientes, proveedores y demás partes interesadas, con fines de orientación al fortalecimiento del objetivo misional de la empresa, el conocimiento de la misma y de los procesos descritos aquí.

4. Aspectos Generales

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

4.1 Actividad económica

| CODIGO CIU | DEFINICIÓN |
|------------|---|
| 4322 | <p>Instalación de fontanería, calefacción y aire acondicionado. Esta clase comprende la instalación de sistemas de fontanería, calefacción y aire acondicionado, incluidas adiciones y modificaciones, y su mantenimiento y reparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La instalación en edificios y otros proyectos de construcción de: - Sistemas de calefacción (eléctricos, de gas y de gasóleo). - Calderas, torres de refrigeración, colectores de energía solar no eléctricos. - Equipo de fontanería y sanitario. - Equipo y conductos de ventilación, refrigeración o aire acondicionado. - Instalaciones de gas. - Tuberías de vapor. - Sistemas de aspersores contra incendios. - Sistemas de riego por aspersión para el césped. • La instalación de conductos. |
| 4311 | Demolición. La demolición o derribo de edificios y otras estructuras |
| 4752 | Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados. |

4.2 Clasificación del riesgo

De acuerdo con el decreto 1607 del 2002, la empresa se encuentra clasificada dentro del Riesgo V, debido a su actividad económica.

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

| CODIGO | CLASIFICACIÓN DEL RIESGO DECRETO 1607/2002 |
|---------------|---|
| 5454101 | Instalaciones hidráulicas y trabajos conexos |
| 5454302 | Trabajos de instalación de equipos las empresas dedicadas actividades de construcción necesarias para habilitar las edificaciones y las obras civiles |
| 3454101 | Instalaciones hidráulicas y trabajos conexos incluye solamente empresas dedicadas a plomerías |

4.3 Trabajadores internos y externos

- **INTERNOS**, TOTAL 80, divididos en:

TERMINO INDEFINIDO: Instalación - Plomería (20), Recursos Humanos (1), Contabilidad (1), Ventas (1), Compras (1), Mensajeros (3), Diseño (1)

TERMINO FIJO < AÑO: Instalación – plomería (53)

- **EXTERNOS**

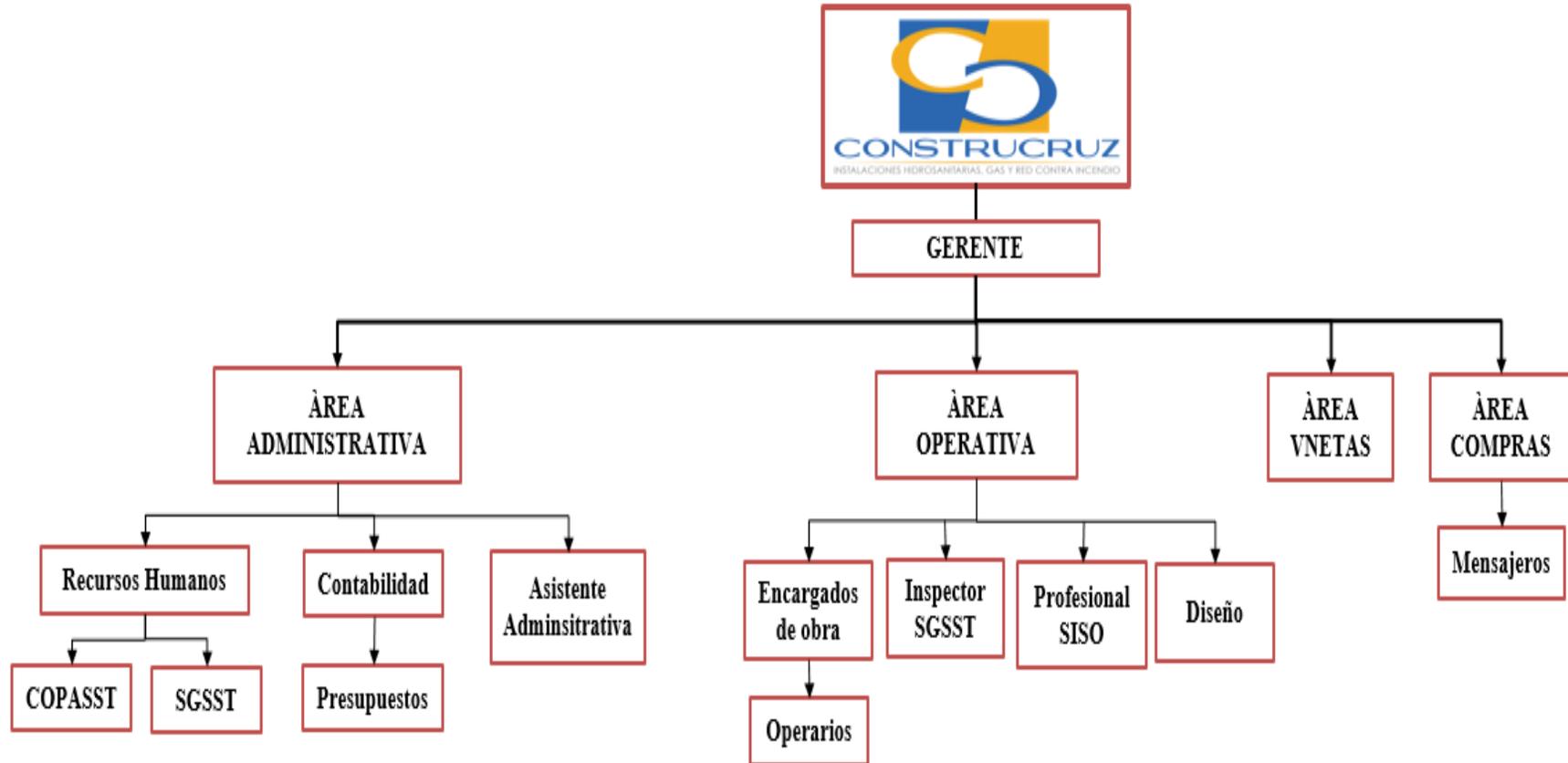
CONTRATO POR PRESATCIÓN DE SERVICIOS: Técnico, Tecnólogo y Profesional en SST – SISO (6).

4.4 Infraestructura

Contrucruz EU, cuenta con una única sede principal ubicada en la Carrera 97 No. 131b-39, localidad de Suba, en Bogotá D.C. Pero, el desarrollo de sus actividades en pro al cumplimiento a su misión son ejecutadas en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, de acuerdo a los predios en los que se desarrollen las obras de construcción. Además, ha tenido presencia en ciudades como Cali, Chía, Mosquera, Sopó y Soacha en Cundinamarca; Restrepo (Meta) y Yopal (Casanare).

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

4.5 Organigrama



| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

5. Política del SGC

CONSTRUCRUZ E.U., en el ejercicio de sus labores en el ámbito de la construcción promueve el desarrollo de procesos con calidad y confiabilidad, y reconoce la importancia que tiene el capital humano, a través del compromiso desde el más alto nivel de la organización a:

- Cumplir con los estándares de calidad, los requisitos legales y otros requisitos aplicables al Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad y Salud en el Trabajo garantizando la satisfacción de las partes interesadas internas y externas.
- Buscar el mejoramiento continuo en la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos desarrollados en los niveles estratégico, misional y de apoyo de la empresa.
- Velar por el bienestar físico y social de los trabajadores, promoviendo un ambiente de trabajo sano y seguro mediante la participación en capacitaciones y formación.
- Proporcionar al cliente, proveedor y trabajadores el acceso oportuno, eficaz, eficiente, digno y cálido en la sede de Contrucruz EU, garantizando su satisfacción de atención.

Para obtener un resultado óptimo, la organización destina los recursos necesarios a nivel económico, tecnológico y del talento humano; con el fin de promover la transparencia y legalidad para realizar un trabajo seguro y productivo.

6. Objetivos del SGC

- Fortalecer la cultura de la buena ética empresarial en la revisión, elección y uso de los materiales de proveedores y adjudicaciones de obras.
- Fomentar la participación activa de los trabajadores en general.
- Fortalecer la prestación de los servicios Construcruz EU que responda a las necesidades y expectativas de los clientes, enmarcados en una administración transparente, eficiente y efectiva.

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

- Promover la participación activa de los niveles tanto administrativos como operativos, al cumplimiento de los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad de Construcruz EU, para contribuir a la mejora continua.

7. Planeación estratégica

8.1 Mapa de procesos

En la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se han identificado 3 niveles de procesos que buscan de manera permanente la satisfacción de los clientes, definidos en:

Nivel estratégico: se enfoca en la planificación y dirección para el adecuado funcionamiento de los demás procesos que integran la empresa. De allí se desembocan los objetivos estratégicos de cada proceso, en aras del cumplimiento de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, políticas) realizada por los procesos misionales.

- Proceso Gerencia

Nivel Misional: se enfocan en el desarrollo de las actividades que conllevan al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

- Proceso Comercial
- Proceso de Diseño
- Proceso de Instalación
- Proceso Servicio Pos Venta

Nivel de Apoyo: procesos que son transversales dentro de una organización debido a que dan soporte a todos los procesos estratégicos y misionales sin ser parte de estos.

- Contabilidad
- Compras
- Talento Humano
- Seguridad y Salud en el Trabajo

Nota: El mapa de procesos se puede visualizar en el documento S01-MP01. Mapa de procesos.

8.2 Caracterización de procesos

Para la elaboración del presente documento se toman 3 procesos del mapa de procesos para su descripción y documentación:

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

- **Proceso Instalación:** Es un proceso misional, encargado de la instalación de redes hidrosanitarias, de gas y contra incendios, a través de las adjudicaciones contractuales que obtiene la empresa.

Nota: La descripción y caracterización del proceso de instalación se encuentra en el documento PR-INS01.

- **Proceso Compras:** Es un proceso de apoyo, encargado de la compra y entrega de los materiales e insumos requeridos por los demás procesos de la empresa, es interdisciplinario con el nivel estratégico, el nivel misional y los demás procesos del nivel de apoyo.

Nota: La descripción y caracterización del proceso de compras se encuentra en el documento PR-CM02.

- **Proceso Servicio Pos Venta:** Es un proceso misional, encargado del seguimiento durante y una vez finalizado la adjudicación contractual por parte del proceso de Instalación.

Nota: La descripción y caracterización del proceso de servicio pos venta se encuentra en el documento PR-PV03.

8. Información documentada

La información documentada del presente manual hace referencia a los formatos, modelos, bases de datos y documentos que hacen parte íntegra del Sistema de Gestión de Calidad, y se pueden identificar en el Listado maestro de documentos:

| PROCESO | CÓDIGO | NOMBRE | TIPO DOC. | VERS. |
|---------|--------|--------|-----------|-------|
|---------|--------|--------|-----------|-------|

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

| | | | | |
|--------------------|---------------|--|---------------|---|
| Instalación | PR-INS01-F1 | Listado de asistencia capacitación e inducción | Formato | 1 |
| Instalación | PR-INS01-F2 | Evaluación de inducción | Formato | 1 |
| Instalación | PR-INS01-F3. | Lista de chequeo de permisos del personal | Formato | 1 |
| Instalación | PR-INS01-F4 | Calificación de la entrega de obra | Formato | 1 |
| Instalación | PR-INS01-F5 | Control de documentos de ingreso personal | Formato | 1 |
| Instalación | PR-INS01-M1 | Informe de corte. | Modelo | 1 |
| Instalación | PR-INS01-M2 | Informe de entrega de obra | Modelo | 1 |
| Instalación | PR-INS01-CP01 | Caracterización proceso Instalación | Documento | 1 |
| Diseño | PR-DS04-PL1. | Modificación de diseño instalación (confidencial) | Plano | 1 |
| Compras | PR-CM02-F1. | Formato de solicitud y entrega de material | Formato | 1 |
| Compras | PR-CM02-F2 | Cotización | Formato | 1 |
| Compras | PR-CM02-F3 | Formato orden de compra | Formato | 1 |
| Compras | PR-CM02-BD1 | Base de datos proveedores | Base de datos | 1 |
| Compras | PR-CM02-BD2 | Inventario | Base de datos | 1 |
| Compras | PR-CM02-BD3 | Base de datos de materiales solicitados y entregados | Base de datos | 1 |
| Compras | PR-CM02-CP01 | Caracterización proceso compras | Documento | 1 |
| Servicio Pos venta | PR-PV03-F1. | Formato de PQR asignado | Formato | 1 |
| Servicio Pos venta | PR-PV03-F2 | Formato de PQR solucionado | Formato | 1 |
| Servicio Pos venta | PR-PV03-CP01 | Caracterización proceso Servicio Pos Venta | Documento | 1 |
| Comercial | PR-CL05-BD1 | Base de datos clientes (confidencial) | Base de datos | 1 |

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---------|---------|
| Nombre: | Nombre: | Nombre: |
| Cargo: | Cargo: | Cargo: |
| Control de Cambios: Septiembre 2019. Creación del manual | | |

Anexo B. Encuesta en base al modelo EFQM aplicada.

BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: (Años)
2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?
 1. Nacional.
 2. Extranjero.

| |
|-------|
| 100 % |
|-------|

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa:
 N° de empleados eventuales (equivalente por año*):
 *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. | |
| • Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área). | |
| • Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa. | |

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

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

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 concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

| | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | 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 concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

| | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

DIMENSION 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 |
| 2.9Cuál 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. | | | | | X |
| • Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores. | | | | | |
| • 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 concreto para la pregunta, utilice:

| | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | 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. | 0 |
| • Titulados Medios o diplomados. | 0 |
| • Formación profesional o bachiller. | 1 |
| • Estudios primarios. | 0 |
| Otras (especificar): | |
| ¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?. | 0 |

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 concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

| | | | | |
|--------------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------------------|
| 1 En total desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 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 | |
| El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de: | |
| • Cifra de ventas | |
| • 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 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | 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 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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: | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Agruparnos en grupos de compras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Agruparnos en consorcios de exportación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas. | 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"> Mejora de productos, bienes o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejora o adquisición de sistemas de gestión. | 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"> Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks). | 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 Indiferente | 4 De acuerdo | 5 Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------------------|

DIMENSION 6: GESTIÓN 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"> Producción (diseño del producto CAD/CAE/CAM, plan./prog. de la producción, ctrl. de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Contabilidad, gestión de tesorería. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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). | 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"> Facilidad de uso: 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad: pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Fiabilidad/Contrastabilidad: 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Selectividad: 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Productividad/Automatización: facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta: proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integración/Conectividad: permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad/Cobertura: 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...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad: 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. | 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 "exZn 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.

SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ventas por gamas, series, productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • aportación al margen por gamas, series, productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • clasificaciones ABC de productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • stock en almacenes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • incidencias de calidad detectadas por el cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VENTAS | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| CLIENTES | | | | | |
| • 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 <u>número</u> 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). | 0 |
| • Vendedores y/o representantes. | 0 |
| • Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa. | 0 |
| 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). | 4 | |
| 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). | - | % |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| (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) | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: _____ 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 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Detectar nuevos segmentos en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p>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%)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>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 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)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>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)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

CONTROL:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>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)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <p>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)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>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)</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <p>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)</p> | 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 programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 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) | | | | | |
| • Reducción de costes en el área comercial. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Reducción de costes en otras áreas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Fidelización y captación de nuevos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Mejora de la productividad de nuestras FF.VV. | 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 |
| • Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio. | 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 concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

| | | | | |
|--------------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------------------|
| 1 En total desacuerdo | 2 En desacuerdo | 3 Indiferente | 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 auditorías 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, auditorías 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 | Último ejercicio (n) |
|--|---------------|---------------|----------------------|
| Ventas Totales (Total Facturación) | | | |
| Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono) | | | |

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 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| En total desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | 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. | |
| Antigüedad media de la plantilla. | Años |
| Antigüedad media de los vendedores y/o representantes. | 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 |

Anexo C. Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Población: Empleados de las constructoras contratantes del proceso de instalación de redes hidráulicas.

Muestra: directores de obra (8).

Muestreo: No probabilístico- Por Juicio

Objetivo de la encuesta: Conocer el desempeño del proceso de instalación y la percepción de los clientes.

Fecha de salida:

__ - __ - ____

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)

| Tiempo y entrega parcial | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Las tareas designadas se han efectuado en el tiempo pactado? | | | | | |
| ¿Los bienes obligados a suministrar e instalar se recibieron en el lugar pactado? | | | | | |
| Comentarios | | | | | |

| Calidad del material | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿El material utilizado es conforme a lo establecido en el pliego de licitaciones y a sus especificaciones? | | | | | |
| ¿El manejo logístico de los residuos de material fue adecuado? | | | | | |
| Comentarios | | | | | |

| Competencia del personal | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿El personal cumple con los requerimientos y competencia establecida en el pliego de licitación? | | | | | |
| Califique la oportunidad del servicio post venta | | | | | |
| ¿La comunicación con los trabajadores fue adecuada? | | | | | |
| Comentarios | | | | | |

Anexo D. Entrevistas problema de Compras

Objetivo de la entrevista: Identificar las causas principales del problema: Solicitud de material adicional al proceso de Compras.

NOMBRE: Edith Quintero (1)

CARGO: Encargada del proceso Compras

Nota: La entrevista es realizada con fines académicos, por el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Calidad.

-Margie Castaño: Se ha identificado un problema en el proceso de compras, y es que del proceso de instalación hacen solicitudes adicionales de material.

-Edith Quintero: Cierto, nosotros hacemos la entrega del material al encargado de obra o se les hace el envío y tiempo después de que inician las obras solicitan más material del que ya se les entregó, y se supone que ellos hacen la proyección de todas las cantidades, entonces no sé qué pasa.

- Margie Castaño: ¿Cuáles han sido las razones principales que a usted le han dado para que le pidan más material?

-Edith Quintero: Bueno, como yo soy la que tiene el contacto directo con los encargados de las obras, y con el mensajero que es el que a veces me colabora con las entregas, ellos dicen que los materiales salen defectuosos y es que nosotras no siempre podemos verificar todos los materiales, sino que lo hacemos al azar, pero se supone que ellos deben verificar también.

Otras excusas que nos dan es que nosotras hacemos mal los pedidos, ósea no están de acuerdo con las especificaciones que pide el cliente, pero esa información no la tenemos nosotras certeramente.

- Margie Castaño: ¿Es decir, que para ustedes el problema se da a causa de que el proceso de Instalación no realiza bien los pedidos?

-Edith Quintero: Sí, eso y que además por buscar economía con algunos proveedores los productos han salido de una calidad no muy buena, o pues no tanto la calidad, sino que de 100 por ahí 3 o 4 salen defectuosas, y pues nos toca adicionar esas cantidades después porque las obras no pueden parar.

- Margie Castaño: ¡Gracias!

Objetivo de la entrevista: Identificar las causas principales del problema: Solicitud de material adicional al proceso de Compras.

NOMBRE: Sergio Rojas (2)

CARGO: Auxiliar y mensajero del proceso Compras

Nota: La entrevista es realizada con fines académicos, por el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Calidad.

-Margie Castaño: Se ha identificado un problema en el proceso de compras, y es que del proceso de instalación hacen solicitudes adicionales de material, ¿qué sabe usted de esto?

-Sergio Rojas: Pues yo me encargo de apoyar en la entrega del material a los encargados de las obras, y llevar como un listado de los materiales de los que se les hace entrega, y pues ellos hacen un pedido grande al iniciar las obras donde se supone que piden todo el material, pero después de un tiempo ellos hacen la solicitud de más material. Según ellos, es porque no les alcanza en las obras, o porque han tenido que modificar los planos y la instalación de redes implica más material

- Margie Castaño: Cuándo dice que no les alcanza el material en las obras, ¿por qué cree que es?

-Sergio Rojas: Pues ellos dicen que es por los cambios que hacen en los planos, pero a veces también ha pasado que el material que se guarda allá que es todo el que se va a usar durante la obra se empieza a perder, y como ellos no son los únicos que están dentro de las obras, pues no se sabe si es por parte de la empresa o los demás trabajadores.

- Margie Castaño: ¿Tiene algo más para aportar al problema?

-Sergio Rojas: Emmm no, es que la que realiza las compras y entrega reportes y todo eso es mi compañera Edith.

- Margie Castaño: Vale ¡Gracias!

Objetivo de la entrevista: Identificar las causas principales del problema: Solicitud de material adicional al proceso de Compras.

NOMBRE: Edison Guerrero (3)

CARGO: Encargado de obra proyecto Optimus

Nota: La entrevista es realizada con fines académicos, por el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Calidad.

-Margie Castaño: Se ha identificado un problema en el proceso de compras, y es que del proceso de instalación hacen solicitudes adicionales de material, ¿Por qué pasa esto?

-Edison Guerrero: Buenas tardes, pues yo soy encargado de una de las obras que tenemos en la empresa y ya llevo tiempo en este puesto. Yo hago la solicitud del material a Edith que es la persona de compras, luego de que me entregan el pliego de licitación del proyecto. Yo debo mirar el pliego y así mismo pedir los materiales de acuerdo a los requerimientos de la constructora, y en cuanto a cantidades también depende de la obra y los planos que adjunten al pliego, de ese plano depende la cantidad de materiales y de gente para trabajar.

- Margie Castaño: De acuerdo. Entiendo que usted hace la solicitud del material antes del inicio de la obra, y si ustedes hacen la proyección, ¿por qué a medida que avanza la obra hacen la solicitud de más material?

-Edison Guerrero: Bueno, lo que pasa es que a veces se deben hacer modificaciones a los planos de instalación en los proyectos, entonces por supuesto que se necesita de más material o a veces ha pasado que se usa menos de lo que se proyectó. Aunque también nos ha llegado material defectuoso, en este proyecto no, pero si cuando estaba a cargo de un proyecto en el Meta, los materiales llegaron vencidos algunos, entonces eso no sirve así por la calidad y hay que devolverlo y solicitar cambio obviamente.

- Margie Castaño: Y, ¿Una vez el material en la obra, se han presentado inconvenientes?

-Edison Guerrero: Por lo que yo más molesto a los trabajadores es porque se hace mucho desperdicio con los materiales, digamos a veces se puede hacer uso de una parte de un tubo, pero ellos prefieren coger el paquete completo, y cosas así. Ahora, si te refieres a la pérdida de material o robo que es como todos le decimos, pues a mí no me ha pasado, pero la verdad si pasa bastante en otros proyectos, así no sean de esta empresa, aquí a mí no me ha pasado pero en otras empresas sí, y es por la mala costumbre de los trabajadores digamos y como ese material se paga tan bien por fuera.

- Margie Castaño: ¿Los desperdicios o partes que dejan de usar de los materiales son devueltos a la empresa?

-Edison Guerrero: No, eso se bota generalmente cuando ya se acaba la obra.

- Margie Castaño: La última, ¿Al recibir el material, usted hace la verificación de este?

-Edison Guerrero: Pues yo lo recibo pero no punteo cosa por cosa, únicamente veo que vengan todos los materiales en general. Como eso la mayoría de veces nos lo trae el mensajero Sergio, se llama, entonces son ellos los que hacen el punteo de cuantas cosas entregan, lo que creo también es que manejan unas listas de que es lo que se entrega a las obras.

- Margie Castaño: Vale ¡Muchas Gracias!

Objetivo de la entrevista: Identificar las causas principales del problema: Solicitud de material adicional al proceso de Compras.

NOMBRE: Armando Acosta (4)

CARGO: Encargado de obra proyecto Oasis Apartments

Nota: La entrevista es realizada con fines académicos, por el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Calidad.

-Margie Castaño: Buenas tardes. Se ha identificado un problema en el proceso de compras, y es que del proceso de instalación hacen solicitudes adicionales de material, ¿Qué sabe usted de esto?

-Armando Acosta: Buenas tardes. Bueno lo que pasa es que a veces a las obras el material no llega de forma adecuada.

- Margie Castaño: Cuándo dice de forma adecuada, ¿a qué se refiere?

-Armando Acosta: Pues que generalmente no cumple con los parámetros establecidos en el pliego de licitación, que es donde se encuentra todo lo que la constructora está pidiendo.

- Margie Castaño: Vale. Y ¿presentan algún otro inconveniente con el material cuando es entregado por el proceso de Compras?

-Armando Acosta: A veces viene dañado, pero muy pocas veces me ha pasado. Lo que si me pasó una vez es que no verifiqué bien los documentos y la constructora pedía una marca específica (Tiger) y yo no realicé la solicitud bien, y pues Edith compró otra marca, cuando llegó a la obra fue que me di cuenta, eso fue un chicharrón y me tocó hacer una nueva solicitud, aunque no era mucha la cantidad y pues eso lo dejan para la empresa, por si más adelante se necesitan o si otro proyecto si acepta de esa marca, igual era de calidad, pero no era la que pedía la constructora.

- Margie Castaño: ¿Y con el material dentro de la obra han tenido inconvenientes, como para hacer la solicitud de más material a compras?

-Armando Acosta: Siii claro, es que a veces el material durante la instalación se daña porque lo ponen donde no es, o porque le hace presión como no es, ósea no lo manejan bien y se daña, eso ya es un desperdicio, entonces se descuenta y hay que hacer la solicitud de más material.

- Margie Castaño: ¿Alguna vez se la perdido el material de la obra?

-Armando Acosta: Si, yo no me di cuenta cuando llegó a la obra, sino después, pues de compras Edith, me dijo que lo había enviado completo, porque como ellos cuentan, y yo aquí cometía el error de no contar, sino verificar que si vinieran los materiales, entonces esa vez me quedó la duda de si llegó o no el material completo, pero pues hasta el momento no he tenido problema con los muchachos porque saquen material de más o algo así no, porque eso es grave.

- Margie Castaño: Vale no es más ¡Muchas Gracias!

Objetivo de la entrevista: Identificar las causas principales del problema: Solicitud de material adicional al proceso de Compras.

NOMBRE: Raúl Cruz (5)

CARGO: Gerente General

Nota: La entrevista es realizada con fines académicos, por el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de la Calidad.

-Margie Castaño: Buenas tardes don Raúl. Se ha identificado un problema en el proceso de compras, y es que del proceso de instalación hacen solicitudes adicionales de material, ¿Sabe usted algo acerca de esto?

-Raúl Cruz: Buenas tardes. Bueno, yo claro que tengo conocimiento de que se ha necesitado de más material para algunos proyectos, porque claro que aumentan los costos y no están contemplados en el contrato, inicialmente.

- Margie Castaño: Claro. ¿Y tiene alguna idea usted, de por qué sucede esto?

-Raúl Cruz: Pues en cada proyecto hay una persona a cargo, que es el encargado de obra, él tiene como función verificar que el proyecto se ejecute en cuanto a personal, tiempo y materiales. En algunas reuniones que se han realizado, ellos mencionan que el material llega defectuoso y no se evidencia cuando lo reciben en compras, no sabemos bien si es cuando se hace el traslado a la obra o cuando es entregado por el proveedor, y también han indicado que el material lo dañan al momento de instalarlo, entonces claro, deben de solicitar más, esto queda como desperdicio en las obras, no debería ser así, pero es como se maneja en el gremio.

- Margie Castaño: ¿Tiene algún otro aporte a este problema, derivado del proceso de compras?

-Armando Acosta: Bueno, en alguna ocasión, sin nombrar a la persona, me di cuenta de que me estaban robando con el cobro del material, una desfachatez, resulta que la persona encargada de la compra del material llevaba una doble facturación, entonces el material me salía carísimo, cuando se manejan descuentos con proveedores de confianza, entonces a partir de ahí claramente cambié a esta persona y ahora hago revisiones periódicas a la facturación de compras, aunque es complejo porque es bastante, por eso hay que tener una persona de confianza.

- Margie Castaño: Claro eso es muy grave. Y ¿sabía que cuando hay modificaciones en los planos, también está aumentando los costos de los procesos?

-Armando Acosta: Claro, eso no corre del todo por cuenta nuestra, porque hay un excedente en el contrato, pero a veces no lo cubre del todo. Generalmente esto sucede porque como es la constructora quien nos entrega el pliego de licitación con todos estos documentos, y luego nosotros nos damos cuenta de que no puede ir así estructuralmente, o no está permitido, entonces nos toca hacer cambios, y claramente se necesita de más material, y también se excede en el tiempo de entrega, que es otro problema para las constructoras.

- Margie Castaño: Claro. Don Raúl, muchas gracias por su tiempo.

Anexo E. Encuesta. Causas solicitud de material adicional (compras)

| (1) OBJETIVO: Establecer la causa principal para el problema identificado en el proceso de compras (Solicitud adicional de material para los proyectos) | |
|--|------------------|
| Nota: Esta encuesta se realiza de forma anónima. Debe marcar con una X la causa que a su parecer es la que más aporta al problema mencionado. | |
| CAUSAS | RESPUESTA |
| El encargado de obra no realiza adecuadamente la solicitud de material al proceso de compras. | |
| El material es desperdiciado o “perdido” en las obras o proyectos. | |
| El material está defectuoso | |
| El material no cumple con los requisitos establecidos en el pliego de licitación (producto conforme). | |
| El proceso de compras maneja doble facturación. | |
| Se realizan modificaciones a los planos iniciales, lo que requiere de cambios en la proyección de los materiales para la instalación. | X |

| (2) OBJETIVO: Establecer la causa principal para el problema identificado en el proceso de compras (Solicitud adicional de material para los proyectos) | |
|--|------------------|
| Nota: Esta encuesta se realiza de forma anónima. Debe marcar con una X la causa que a su parecer es la que más aporta al problema mencionado. | |
| CAUSAS | RESPUESTA |
| El encargado de obra no realiza adecuadamente la solicitud de material al proceso de compras. | |
| El material es desperdiciado o “perdido” en las obras o proyectos. | |
| El material está defectuoso | X |
| El material no cumple con los requisitos establecidos en el pliego de licitación (producto conforme). | |
| El proceso de compras maneja doble facturación. | |
| Se realizan modificaciones a los planos iniciales, lo que requiere de cambios en la proyección de los materiales para la instalación. | |

| (3) OBJETIVO: Establecer la causa principal para el problema identificado en el proceso de compras (Solicitud adicional de material para los proyectos) | |
|--|------------------|
| Nota: Esta encuesta se realiza de forma anónima. Debe marcar con una X la causa que a su parecer es la que más aporta al problema mencionado. | |
| CAUSAS | RESPUESTA |
| El encargado de obra no realiza adecuadamente la solicitud de material al proceso de compras. | |
| El material es desperdiciado o “perdido” en las obras o proyectos. | X |
| El material está defectuoso | |
| El material no cumple con los requisitos establecidos en el pliego de licitación (producto conforme). | |
| El proceso de compras maneja doble facturación. | |
| Se realizan modificaciones a los planos iniciales, lo que requiere de cambios en la proyección de los materiales para la instalación. | |

| (4) OBJETIVO: Establecer la causa principal para el problema identificado en el proceso de compras (Solicitud adicional de material para los proyectos) | |
|--|------------------|
| Nota: Esta encuesta se realiza de forma anónima. Debe marcar con una X la causa que a su parecer es la que más aporta al problema mencionado. | |
| CAUSAS | RESPUESTA |
| El encargado de obra no realiza adecuadamente la solicitud de material al proceso de compras. | |
| El material es desperdiciado o “perdido” en las obras o proyectos. | X |
| El material está defectuoso | |
| El material no cumple con los requisitos establecidos en el pliego de licitación (producto conforme). | |
| El proceso de compras maneja doble facturación. | |
| Se realizan modificaciones a los planos iniciales, lo que requiere de cambios en la proyección de los materiales para la instalación. | |

| (5) OBJETIVO: Establecer la causa principal para el problema identificado en el proceso de compras (Solicitud adicional de material para los proyectos) | |
|--|------------------|
| Nota: Esta encuesta se realiza de forma anónima. Debe marcar con una X la causa que a su parecer es la que más aporta al problema mencionado. | |
| CAUSAS | RESPUESTA |
| El encargado de obra no realiza adecuadamente la solicitud de material al proceso de compras. | |
| El material es desperdiciado o “perdido” en las obras o proyectos. | |
| El material está defectuoso | |
| El material no cumple con los requisitos establecidos en el pliego de licitación (producto conforme). | X |
| El proceso de compras maneja doble facturación. | |
| Se realizan modificaciones a los planos iniciales, lo que requiere de cambios en la proyección de los materiales para la instalación. | |

Anexo F. Lista de chequeo SIG

LISTA DE CHEQUEO SIG CONSTRUCCRUZ E.U

| NUMERALES | | | CRITERIOS A EVALUAR | MADUREZ | RIESGO |
|------------------------------------|------------|-----------|---|----------|--------|
| 9001:2015 | 45001:2018 | 3100:2018 | | | |
| CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | |
| 4.1 | 4.1 | 5.4.1 | que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión integral | Básico | Alto |
| 4.2 | 4.2 | 5.4.1 | La organización tiene definidas las necesidades y expectativas de las partes interesadas internas y externas | Avanzado | Alto |
| 4.3 | 4.3 | 6.3.2 | La organización tiene definido el alcance del sistema de gestión integral | Básico | Medio |
| LIDERAZGO | | | | | |
| 5.1 | 5.1 | 5.2 | Liderazgo y compromiso | Básico | Alto |
| 5.2 | 5.2 | 5.2 | La organización tiene una política del SIG | Avanzado | Bajo |
| | | | La política del SIG está publicada y comunicada | Avanzado | Bajo |
| | | | La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SIG en: | | |
| | | | a. Asegurando que los recursos necesarios para el SIG estén disponibles. | Básico | Alto |
| | | | b. Asignando y apoyando autoridad a roles pertinentes de la dirección, demostrando liderazgo y rendición de cuentas en los niveles de responsabilidad dentro de la organización | Avanzado | Medio |
| | | | c. Promoviendo el seguimiento de la mejora continua del SIG | Inicial | Medio |
| 5.3 | 5.3 | 5.4.3 | d. La alta dirección asigna y comunica los roles y responsabilidades del SIG a todos los niveles de la organización | Básico | Alto |
| PLANIFICACIÓN | | | | | |
| 6.1 | 6.1 | 6.4.2 | a. La organización tiene identificados los riesgos asociados al SIG | Básico | Alto |
| 6.1 | 6.1 | 6.4.3 | b. la organización analiza los riesgos asociados al SIG | Básico | Alto |
| 6.1 | 6.1.1.2 | 6.4.4 | c. la organización valora los riesgos asociados al SIG | Básico | Alto |
| 6.1 | 6.1.4 | 6.5 | La organización implementa acciones para abordar y tratar los riesgos asociados al SIG. | Básico | Alto |
| 6.2 | 6.2 | 5.4.2 | la organización tiene definidos los objetivos para el SIG | Básico | Alto |
| APOYO | | | | | |
| | | | Recursos | | |
| 7.1 | 7.1 | 5.4.4 | La organización determina y asigna los recursos necesarios para la operación, mantenimiento y mejora del SIG incluyendo: | Avanzado | Medio |
| 7.2 | 7.2 | 5.4.4 | Competencia | Avanzado | Medio |
| 7.4 | 7.4. | 5.4.5-6.2 | La organización comunica a las partes interesadas internas y externas la información oportuna inherente al SIG | Básico | Medio |
| 7.5 | 7.5 | 6.7 | La organización cuenta con la información documentada respecto al SIG | Básico | Medio |
| SEGUIMIENTO | | | | | |
| 9.1 | 9.1 | 6.6 | La organización planifica y determina el seguimiento pertinente al SIG incluyendo | Inicial | Alto |
| 9.1 | 9.1 | 6.6 | La planificación del SIG | Básico | Alto |
| 9.1 | 9.1 | 6.6 | Metodos de seguimiento del SIG | Básico | Alto |
| 9.1 | 9.1 | 6.6 | La retroalimentación oportuna a las partes interesadas | Inicial | Alto |
| 9.1 | 9.1 | 6.6 | El desempeño del SIG | Inicial | Alto |
| MEJORA | | | | | |
| 10.3 | 10.3 | 5.7.2 | La organización considera los resultados y evaluación del seguimiento y medición para determinar oportunidades de mejora asociadas al SIG | Básico | Alto |

| NIVEL DE MADUREZ | REQUISITOS EN EL NIVEL | NIVEL EN PORCENTAJE |
|------------------|------------------------|---------------------|
| INICIAL | 4 | 16% |
| BÁSICO | 15 | 60% |
| AVANZADO | 6 | 24% |
| EXPERTO | 0 | 0% |
| PREMIO | 0 | 0% |
| TOTAL | 25 | |

Anexo G. Matriz EFE

| CONSTRUCRUZ E.U - MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) | | | |
|---|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Infraestructuras inadecuadas para el desarrollo del trabajo (Peligro en Obras) | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 2. Cambios climáticos drásticos | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 3. Desastres naturales | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 4. Cambios en los requisitos de aprobación de interventorías | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 5. Competencia desleal en precios | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6. Fluctuación del dólar, afectando en los precios de los materiales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Deficiencias en los materiales inherentes a las obras | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 8. Múltiples Competidores directos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 9. Inestabilidad en la economía | 0,02 | 3 | 0,06 |
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Crecimiento exponencial de obras y licitaciones de finca raíz | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2. Apertura hacia nuevos mercados o nichos | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 3. Certificación en los sistemas de Gestión | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 4. Aprovechamiento en compras a crédito y descuentos de los proveedores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5. Aprovechar el uso de las TIC'S para fortalecer la relación con los clientes | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6. Diversidad de proveedores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Implementación de software para el desarrollo de los procesos de apoyo y misionales de la organización | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 8. Sostenibilidad del sector Construcción en el mercado | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Totales | 100% | | 2,96 |

De acuerdo con los valores estimados en la matriz de evaluación de fortalezas externas, se puede inferir que el resultado de la ponderación se encuentra en un valor estimado superior a la media -2,5- por lo tanto, Construcruz E.U se encuentra en una posición favorable en la cual le permite aprovechar las oportunidades que se han planteado de acuerdo al análisis que

se realizó a la organización. Estas oportunidades le permitirán a la organización ampliar su número de clientes e implementar herramientas que le facilitarán el desarrollo de los procesos a través de la efectividad. Mientras busca mitigar las amenazas, convertidos en posibles riesgos para la Organización.

Anexo H. Matriz EFI

| CONSTRUCRUZ E.U - MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) | | | |
|---|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Debilidades | | | |
| 1. Bajo nivel de ventas | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 2. Alta rotación del personal | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 3. No certificado en sistemas de Gestión (Calidad, SSTs) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Mala administración de las utilidades | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 5. Baja capacidad de endeudamiento | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6. Sobrecarga laboral de los empleados del nivel táctico de la organización | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Dependencia hacia un número limitado de Clientes directos | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 8. Alta recepción de PQR'S durante el desarrollo de los proyectos | 0,05 | 3 | 0,15 |

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| 9. No tiene identificados ni valorados los riesgos asociados a la Organización y sus procesos | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Fortalezas | | | |
| 1. Personal competente y capacitado | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 2. Cumplimiento con las licitaciones ejecutadas (sin efectuar pólizas) | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 3. Infraestructura, maquinaria y vehículo propios | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 4. Clientes fidelizados | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5. Modelo de negocio enfocado en el seguimiento al desempeño de la obra | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 6. Cobertura a nivel nacional | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 7. Experiencia de la organización en el sector | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 8. Garantía de los trabajos ejecutados | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Totales | 100% | | 2,85 |

De acuerdo con los valores estimados en la matriz de evaluación de fortalezas internas, se puede inferir que el resultado de la ponderación se encuentra en un valor estimado superior a la media -2,5- por lo tanto, Construcruz E.U se encuentra en una posición favorable en la cual sus fortalezas solventan y atañen a sus debilidades, los puntos más fuertes de la organización se pueden evidenciar en la capacidad de respuesta a los requerimientos propuestos en las licitaciones y en la capacidad de adaptarse a los requisitos normativos asociados, para esto cuenta con el personal oportuno en las principales áreas y con una amplia trayectoria en el sector, lo cual le permite satisfacer las necesidades de los clientes y ejecutar un proyecto sostenible y garantizado.

Por otra parte, las debilidades detectadas asociadas al bajo nivel de clientes, la alta recepción de PQR'S y manejos administrativos son elementos claves que se deben minimizar y dar prioridad para prevenir posibles riesgos futuros que afecten la estabilidad y sostenibilidad de la actividad económica de Construcruz E.U. No obstante y como se explicó anteriormente, la organización cuenta con una ventaja en sus fortalezas y en un balance positivo en cuanto a los factores internos.