

**Propuesta para el diseño del sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma
ISO 9001:2015 con el objeto de promover la mejora en los Procesos de Compras,
Operaciones e Infraestructura en la organización Capital Bus S.A.S.**

Jacqueline Cobos Bejarano
Paola Andrea Barreto Toro
María Fernanda Patiño Becerra

Director
Hernando Camacho Camacho

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingenierías
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá
2020

Tabla de contenido

Anexo 1. Matriz de requisitos del contrato no. 754 de 2018	3
Anexo 2. Caracterizaciones de Procesos	11
Anexo 2.1. Caracterización proceso de gestión humana.	11
Anexo 2.2. Caracterización proceso de gestión integral.....	12
Anexo 2.3. Caracterización proceso de operaciones.	13
Anexo 2.4. Caracterización proceso de compras.	14
Anexo 2.5. Caracterización proceso de infraestructura.	15
Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico empresarial con base en el modelo de la EFQM/MG.....	16
Anexo 3.1. Bloque de características generales.	16
Anexo 3.2. Bloque para el criterio liderazgo del modelo.	17
Anexo 3.3. Bloque para el criterio estrategia y planificación del modelo.....	19
Anexo 3.4. Bloque para el criterio calidad de la dirección comercial del modelo.	23
Anexo 3.5. Bloque para el criterio gestión del personal del modelo.....	26
Anexo 3.6. Bloque para el criterio gestión de recursos del modelo.	28
Anexo 3.7. Bloque para el criterio de gestión de la información del modelo.....	30
Anexo 3.8. Bloque para el criterio de sistema de calidad y procesos del modelo.	41
Anexo 3.9. Bloque para el criterio resultado de satisfacción del cliente del modelo.....	44
Anexo 3.10. Bloque para el criterio resultado satisfacción del personal del modelo.....	47
Anexo 3.11. Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales del modelo.....	49
Anexo 3.12. Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales del modelo.....	50

Anexos

Anexo 1. Matriz de requisitos del contrato no. 754 de 2018

Tabla 1.

Matriz requisitos legales de y otros aplicables a capital bus S.A.S.

Numeral	TERMINOS (Debe)
7.2.6	Obtener las licencias y permisos necesarios para operar la Flota. (Licencias de conducción, habilitación para prestar el servicio de transporte masivo, tarjetas de conducción, tarjetas de operación de cada bus, registro en el RUNT)
7.2.6	Obtener las licencias y permisos necesarios para adecuar los patios y ejecutar las obras necesarias
7.2.8	El concesionario de operación deberá instalar los equipos del STS no SIRCI OP, en los plazos y términos del Acuerdo entre privados y obligaciones establecidas en el Anexo técnico.
7.2.13	Contratar, con sujeción a las modalidades y condiciones previstas en el régimen laboral vigente, el personal necesario para la ejecución de las obligaciones a su cargo y cumplir con los ofrecimientos relativos a la contratación de personal colombiano, en los términos de su Oferta durante la vigencia del presente Contrato
7.2.15	Entrenar periódicamente el personal de conducción mediante programas de capacitación previamente aceptados por TMSA, asegurando el conocimiento y estricto cumplimiento por parte de los mismos de la reglamentación aplicable para la circulación de los Buses dentro del Sistema Transmilenio y de las normas ambientales y garantizando la debida atención y protección del Pasajero.
7.2.16	Notificar a TMSA y a quien este designe con cinco (5) Días Hábiles de anticipación, la fecha, hora y lugar en que se realizará la capacitación al personal de conducción. TMSA podrá asignar a uno de sus funcionarios o a personal del Interventor para que asista a dichas capacitaciones y el Concesionario de Operación estará obligado a permitirle estar presente durante toda la capacitación.
7.2.17	Frente al personal encargado del Mantenimiento, el Concesionario de Operación deberá contratar personal certificado por el Fabricante de la Flota para desarrollar las actividades de Mantenimiento, a quienes el Concesionario de Operación deberá capacitar de la forma y con la frecuencia requerida o acordada con el Fabricante,

	sin perjuicio de que TMSA pueda solicitar jornadas de capacitación adicionales para el personal que realiza mantenimiento a la Flota.
7.2.19	En relación con las instalaciones de las Áreas de Soporte Técnico para el Mantenimiento de la Flota, el Concesionario de Operación deberá contar con un taller certificado por el Fabricante, certificación que deberá renovarse cada tres (3) Años. La constancia de la certificación vigente deberá aparecer en lugar visible en el Área de Soporte Técnico.
7.2.31	Presentar ante la Secretaría Distrital de Movilidad al personal vinculado a la empresa, discriminándolo entre personal administrativo, técnico y operativo, en cumplimiento del artículo 2.2.1.2.1.2.2 del Decreto 1079 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte)
7.2.32	Elaborar y entregar, dentro de los [30] Días siguientes a la suscripción del Acta de Inicio, el Plan de Mantenimiento a TMSA, el cual debe estar estructurado en cuatro ejes así: (i) Planeación, (ii) Programación, (iii) Ejecución, y (iv) Control. Una vez aprobado el Plan de Mantenimiento por parte de TMSA o del Interventor, el mismo será un anexo del Contrato y será de obligatorio cumplimiento por parte del Concesionario.
8.3.1	Elaborar y presentar al Interventor, dentro del mes siguiente a la Fecha de Inicio de la Etapa de Operación y Mantenimiento, un manual de mantenimiento de la infraestructura de los Patios de Operación. El Interventor contará con un plazo de cinco (5) Días Hábiles para revisar el manual de mantenimiento de la infraestructura de los Patios de Operación, vencido el cual, si no hubiere pronunciamiento por parte del Interventor se entenderá que lo encuentra acorde con las obligaciones previstas en el presente Contrato. Una vez surtido este trámite, el manual de mantenimiento de la infraestructura de los Patios de Operación será de obligatorio cumplimiento para el Concesionario de Operación.
8.3.4	Mantener en estado operativo la infraestructura concesionada de manera que pueda ser utilizada para los fines para los cuales se construyó.
8.3.5	Cumplir con los Indicadores en los términos y condiciones señalados en el Manual de Niveles de Servicio.

8.3.7	Cumplir con las obligaciones asociadas al desempeño ambiental de los Buses de acuerdo con lo señalado en el presente Contrato. Así mismo, cumplir con los requisitos y requerimientos establecidos en la Ley Aplicable y los procesos y procedimiento que adopte TMSA.
8.3.8	Si durante la ejecución del presente Contrato sobreviene un cambio en la Ley Aplicable de orden ambiental que pudiese implicar un cambio en las características y/o mantenimiento de la Flota, esa modificación no le será obligatoria al Concesionario salvo que la modificación sea exigible por la Autoridad Gubernamental competente o que TMSA lo requiera mediante una Notificación, en la que se indique la forma en que TMSA cubrirá los mayores costos – de ser el caso- que conlleve la ejecución del cambio en las características y/o mantenimiento de la Flota para dar cumplimiento a la Ley Aplicable de orden ambiental.
8.3.11	Usar la Infraestructura de Transporte del Sistema Transmilenio, para transitar a través de la misma dentro de los límites que impongan las condiciones de Operación establecidas por TMSA, en el Programa de Operación.
8.3.15	En la contratación de los conductores el Concesionario de Operación no podrá contratar conductores que tengan multas de tránsito pendientes de pago o con acuerdos de pago en mora, tampoco podrá contratar conductores a quienes TMSA les haya suspendido o retirado la Tarjeta de Conducción definida.
8.3.30	Cumplir con las normas previstas en el régimen laboral vigente aplicables a la labor que desempeñen los empleados del Concesionario de Operación incluyendo al personal de conducción para el manejo de la Flota y cumplir con la Ley Aplicable en materia laboral durante toda la vigencia del Contrato.
8.3.33	No Operar ni utilizar en la Operación del Sistema Buses que tengan un millón de kilómetros o más. El Concesionario de Operación deberá Notificar la ocurrencia de este hecho a TMSA y deberá identificar el o los Buses que lleguen a esta meta; esta Notificación deberá surtirse dentro de los cinco (5) Días Hábiles siguientes a la fecha en que el Bus haya llegado al millón de kilómetros. TMSA no tendrá la obligación de reponer estos Buses ni de recibirlos, el Concesionario de Operación deberá mantenerlos en el Patio de Operación. Aunque ocurra esta situación el

	Concesionario deberá seguir cumpliendo con sus obligaciones bajo el presente Contrato.
8.3.35	Permitir la realización de pruebas de alcoholemia a los conductores que movilizarán la Flota e incluir en los contratos suscritos con los conductores, su obligación de someterse a las pruebas de alcoholemia como condición para poder Operar el Bus. La negativa del conductor de realizar la prueba impedirá que éste pueda Operar el Bus y obligará al Concesionario de Operación a designar un nuevo conductor que pase la prueba sin dar positivo, sin que esta situación retrase o afecte la Operación.
8.3.41	Construir y mantener una base de datos actualizada de la bitácora de mantenimiento preventivo y correctivo de cada vehículo de la Flota (hoja de vida). Esa base de datos debe ser enviada mensualmente al Concesionario de Provisión, a TMSA y a quienes éstos designen. El contenido de esta bitácora debe como mínimo indicar para cada bus: fecha del trabajo realizado, kilometraje, sistema intervenido, trabajo(s) efectuados, repuestos utilizados, tiempo de intervención y costo).
8.3.42	Permitir a TMSA y/o al Supervisor y/o a la Interventoría, la adecuada supervisión del Registro de Activos y su actualización. El Concesionario de Operación debe implementar un sistema de gestión de activos (incluyendo la Flota) conforme a los lineamientos de la familia de normas ISO 55000, que en todo caso debe contener como mínimo un CMMS (Computerized Maintenance Management System, por sus siglas en inglés) o sistema de información de Mantenimiento por computador.
8.3.43	Operar cada uno de los Buses de la Flota como mínimo cinco (5) días hábiles por mes y mil doscientos (1.200) kilómetros odómetro por mes.
8.3.45	Mantener disponibilidad inmediata de combustibles/ energéticos, materiales, insumos, implementos, repuestos y demás necesarios para asegurar la continuidad y calidad en la prestación del servicio público de Transporte Masivo de pasajeros.

8.3.52	Habilitar un correo electrónico con suficiente capacidad para recibir todas las Notificaciones y/o solicitudes de información y/o aclaración efectuadas por TMSA, o la Interventoría. Las solicitudes escritas enviadas por TMSA, o la Interventoría se entenderán notificadas al Concesionario de Operación en la fecha en que estas sean recibidas en el correo electrónico señalado para el efecto en el presente Contrato. Tratándose de la Notificación de actos administrativos, se presumirá que el Concesionario de Operación ha recibido la Notificación, cuando el iniciador recepcione acuse de recibo o se pueda por otro medio constatar el acceso del destinatario al mensaje.
8.3.54 (e)	Utilizar el Área de Parqueo exclusivamente para el estacionamiento de la Flota, y/o de la flota de otros concesionarios del Sistema.
8.3.54 (f)	Permitir a los demás concesionarios del Sistema de así requerirse, la utilización del Área de Parqueo y de Soporte Técnico, excepto para la realización de actividades de Mantenimiento mayor.
8.3.54 (p)	Ejercer sobre el Área de Parqueo del Patio de Operación, las funciones de administrador y depositario, respondiendo hasta por la culpa grave en la custodia y conservación de las áreas entregadas, así como respecto de la guarda de los Buses de los otros concesionarios u operadores del Sistema que se estacionen en el Área de Parqueo del Patio de Operación que le haya sido entregado, declarando las Partes que por medio del Contrato entienden configurada la circunstancia prevista en el numeral 1 del artículo 2247 del Código Civil.
8.3.57	Permitir a los demás concesionarios y contratistas del Sistema Transmilenio la posibilidad de parqueo diurno o nocturno y de mantenimiento de los Buses, siempre y cuando se tenga capacidad disponible para tal efecto en el Patio de Operación. TMSA determinará dicha disponibilidad.
8.3.58	Asumir su responsabilidad ante los demás concesionarios u operadores del Sistema hasta por culpa grave, por la vigilancia y cuidado de la flota de la Operación Troncal del Sistema diferente de la propia que se estacione en el Área de Parqueo que integra el Patio de Operación.

8.3.60	El Concesionario de Operación deberá remitir a TMSA el dictamen del auditor externo o del revisor fiscal anualmente, a más tardar el 15 de abril de cada Año Calendario, junto con los Estados Financieros Completos del ejercicio anual anterior, acompañados de los formatos que emita TMSA y del informe de gestión que presente el Concesionario de Operación a su junta directiva para la aprobación de los mencionados Estados Financieros Completos. Los formatos deberán remitirse en Excel y entregarse en línea, medio magnético o mecanismos de envío establecidos por TMSA. La auditoría de dichos estados financieros deberá ser efectuada por un auditor externo de reconocida reputación que preste sus servicios a nivel internacional, es decir que preste sus servicios de auditoría en por lo menos dos (2) países diferentes a Colombia.
8.3.70	Elaborar, implementar y mantener actualizado durante la vigencia del presente Contrato, un Plan Estratégico de Seguridad Vial, acorde con lo establecido en el Plan Distrital y/o la Ley Aplicable, en procura de garantizar la seguridad de usuarios, trabajadores y demás actores viales.
8.3.73	Tener un interlocutor directo con el Profesional Especializado grado 6 de prensa y comunicaciones del Ente Gestor, con el fin de asumir la vocería en aquellos temas que se le indiquen.
8.3.80	Cumplir con el número de Flota Operativa y Flota de Reserva ofertada en su Oferta.
9.3.4	En todo caso, el plazo máximo para efectuar las Adecuaciones a los Patios de Operación Existentes será de dos (2) meses contados a partir de la fecha de firma del Acta de Entrega del Patio de Operación Existente de manera que al vencimiento de este plazo, el Patio de Operación Existente entrará en Operación (sin perjuicio de que el Concesionario de Operación continúe haciendo Adecuaciones al mismo conforme al Cronograma de Adecuaciones).
10.7.1.(a)	Implementar las prácticas y medidas de seguridad y salud en el trabajo, necesarias para el adecuado desarrollo de la Operación Troncal, establecer los controles internos que permitan verificar su cumplimiento, y asumir los riesgos de salud y profesionales que se deriven de su inobservancia para las personas que se vinculen al desarrollo de la Operación.

10.7.1.(f)	Implementar y desarrollar de manera permanente y continua durante la vigencia del presente Contrato, programas de capacitación de todo el personal técnico y operativo (conductores, supervisores, personal de servicio técnico, lavado, etc.), los cuales deben comprender como mínimo los aspectos de contenido, intensidad horaria y metodología consignados por TMSA en el Manual de Operaciones.
10.7.1.(j)	Incluir en el reglamento interno de trabajo los mecanismos de control que permitan actuar para corregir o evitar conductas inadecuadas o prohibidas en relación con el personal contratado por el Concesionario de Operación, incluidos los conductores de Buses, y que pueda tener incidencia directa o indirecta en la continuidad, calidad o seguridad del sistema y su operación.
10.9	El Concesionario de Operación deberá contar con un plan de manejo de residuos de acuerdo con lo establecido en la Ley Aplicable respectiva. Este Plan deberá ser presentado a TMSA para su aprobación y será supervisado por la Interventoría.
11.1.1.(d)	Elaborar los estudios ambientales, adoptar las medidas y ejecutar los planes que se hayan requerido o que se lleguen a requerir, de acuerdo con la Ley Aplicable, los requerimientos de las autoridades competentes y los parámetros exigidos por TMSA para prevenir, mitigar y corregir los Pasivos Ambientales y/o impactos derivados de las Adecuaciones, Obras e Intervenciones, Intervenciones en los Patios de Operación dotación y del funcionamiento del Patio de Operación, así como los impactos derivados de la gestión, operación y mantenimiento de la Flota.
11.6.2	El Concesionario de Operación debe designar un gestor ambiental que sea un profesional especializado, quien técnicamente adelantará gestiones que propendan por la protección ambiental y la implementación del Plan de Gestión Ambiental establecido en el presente Contrato de Concesión. Este gestor debe poseer título profesional en áreas afines con la gestión ambiental, así como la respectiva tarjeta profesional, y contar con experiencia en la implementación de sistemas de gestión ambiental, con competencias de carácter estratégico, organizativo y técnico que le permitan realizar una gestión ambiental integral alrededor de las actividades derivadas del Contrato de Concesión. TMSA se reserva el derecho de objetar la designación del gestor ambiental, si no cumple con los requisitos anteriormente descritos.

12.1.2	El concesionario debe disponer de profesionales que cumplan con el siguiente perfil:(a) Un (1) profesional de trabajo social, comunicación social, psicología o carreras afines; con al menos tres (3) Años de experiencia en trabajo con comunidad, cuyas funciones estarán orientadas a realizar procesos de socialización dirigidos a la comunidad, apoyar el programa de cultura ciudadana y realizar divulgación de piezas informativas. Deberá entregar a TMSA un informe mensual donde se indique el número de actividades realizadas, cantidad de usuarios beneficiados, resultados de las actividades y la programación del siguiente mes. (b) Un (1) profesional en sociología, administración de empresas, administración pública, derecho, ingeniería industrial, mercadeo, estudios y gestión cultural, o carreras afines; con al menos tres (3) Años de experiencia.
15.8.1	El Concesionario de Operación deberá asegurarse de que todos los Buses de la Flota, cuenten permanentemente con un seguro obligatorio de accidentes de tránsito – SOAT. Solo los Buses que cuenten con SOAT podrán ser objeto de Vinculación de la Flota o destinados a la prestación del servicio público de Transporte Masivo de pasajeros en el Sistema.
19.1.6	Mensualmente el Concesionario de Operación deberá exigir a los Contratistas y a cualquiera de los subcontratistas del Concesionario, que le demuestren que han efectuado de manera puntual los pagos de salarios, sueldos, prestaciones legales o extralegales, de vacaciones y aportes parafiscales de sus empleados.

Nota. Los requisitos asociados son extraídos del contrato N° 754 de 2018 establecido entre Transmilenio y Capital Bus S.A.S.

Anexo 2. Caracterizaciones de Procesos

Anexo 2.1. Caracterización proceso de gestión humana.

		CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN HUMANA				CÓDIGO: GI-FO-01	
						VERSIÓN: 00	
						FECHA: 12/08/2019	
Objetivo del proceso: Garantizar la vinculación y desarrollo de colaboradores y equipos de trabajo con las competencias requeridas para asegurar los estándares de servicio, seguridad, cumplimiento, calidad y cuidado del medio ambiente, dentro de un ambiente laboral óptimo, satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas.						Responsable: Director de Gestión Humana	
Proveedores	Entradas	CICLO	Actividades	ISO 9001:2015	Salidas	Clientes	
Gerencia General	Misión Visión Objetivos Estratégicos Enfoque Procesos Políticas Organizacionales Riesgos	P	Planificar el proceso de Gestión Humana	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de Trabajo Objetivos del proceso Tratamiento de Riesgos	Gerencia General Gestión Humana	
Todos los procesos Colaboradores Gestión Humana	Requisición Creación cargo Renuncia, terminación de contrato Perfil	H	Convocatoria de personal	7,8	Candidatos (Hojas de Vida Certificaciones Pruebas psicotécnicas Concepto de aptitud laboral)	Todos los procesos	
Gestión Humana IPS	Hojas de Vida Certificaciones Pruebas psicotécnicas Concepto de aptitud laboral		Selección de personal	7,8	Perfil apto para contratación	Gestión Humana	
Gestión Humana Colaborador seleccionado	Hoja de Vida Requisitos contratación		Contratación de Personal	7,8	Contrato laboral Afilaciones Novedad contratación	Colaborador contratado Entidades seguridad social/ ARL Gestión Humana	
Gestión Humana Líder Proceso a cargo	Novedad Contratación Necesidad Inducción Perfil cargo		Inducción	7,8	Personal capacitado Registro de Capacitación Evaluación de la eficacia	Proceso solicitante Colaborador contratado	
Gestión Humana	Novedades de nómina (Contratación, retiros, licencias, permisos, incapacidades, etc.)		Pago de nómina	7,8	Compensación de los colaboradores	Todos los colaboradores	
Líderes de Procesos	Necesidades formación		Capacitación de la organización	7,8	Colaboradores capacitados de acuerdo a las necesidades	Toda la organización	
Control de operaciones Control de operaciones Gestión integral Gestión integral Compras Gestión integral Gestión integral Gerencia general	Res. Evaluación satisfacción al cliente Res. Conformidad del producto o servicio Res. objetivos Res. de acciones Res. Evaluación proveedores Res. Mejoras del SGC Res. de auditorías del SGC Res. de la revisión por la dirección		V	Analizar	9	Planes de acción	Gestión Humana Gerencia general
Gerencia General	Planes de acción aprobados	A	Implementar los planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Gerencia General Gestión Humana Gestión Integral	
Recursos			Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)				
Físicos: Papelería, elementos de oficina, computador, teléfono, impresora, salas de reuniones.			Internos: Procedimientos del proceso, registros del proceso, políticas del proceso, circulares internas, contrato de trabajo, desprendibles de nómina, certificados de aptitud laboral, resultados encuesta clima laboral, resultados de pruebas, afiliaciones				
Humanos: Gerente General, Director de Gestión Humana, equipo de gestión humana, líderes de proceso, proveedores formación y capacitación.			Externos: Hojas de Vida, certificaciones, referencias, informe batería de riesgo psicosocial				
Económicos: El asignado en presupuesto o adiciones autorizadas por la Gerencia General							

Figura 1. Caracterización proceso de gestión humana. Autoría propia.

Anexo 2.2. Caracterización proceso de gestión integral.

		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE GESTIÓN INTEGRAL			CÓDIGO: GI-FO-01	
					VERSIÓN: 00	
					FECHA: 12/08/2019	
Objetivo del proceso: Asegurar el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión (Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo), conforme con sus requisitos y los requisitos de las partes interesadas promoviendo el direccionamiento estratégico y la mejora continua de la organización.					Responsable: Jefe de Gestión Integral	
Proveedores	Entradas	CICLO	Actividades	ISO 9001:2015	Salidas	Clientes
Gerencia General	Misión Visión	P	Planificar el proceso de Gestión Integral Planificar (como apoyo) todos los procesos de la organización	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de Trabajo Objetivos de los procesos	Gerencia General Gestión Integral
Gerencia Integral Todos los procesos Gestión Humana	Necesidades de Cambios documentales Ingreso de personal Clasificación de residuos generados Reporte Accidentes y enfermedades laborales Análisis de Vulnerabilidad y amenazas	H	Estandarizar y administrar los documentos y formatos asociados al sistema Realizar evaluaciones ocupacionales periódicas y post incapacidad Realizar esquema de gestión de residuos Registro, reporte e investigación de accidentes y enfermedades laborales Ejecutar el programa de auditorías internas aprobado Coordinar la ejecución de las auditorías externas y visitas de entidades gubernamentales Establecer el Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias	7,8 7,8 7,8 7,8 9 9 7,8	Sistema de gestión documentado Registros asociados al sistema Plan de gestión de residuos Conceptos de aptitud laboral Plan de emergencias Resultados de auditorías internas y externas	Gerencia General Todos los procesos ARL / EPS Todos los colaboradores Gestión Humana
Control de operaciones Control de operaciones Gestión integral Gestión integral Compras Gestión integral Gestión integral Gerencia general	Res. Evaluación satisfacción al cliente Res. Conformidad del producto o servicio Res. objetivos Res. de acciones Res. Evaluación proveedores Res. Mejoras del SGC Res. de auditorías del SGC Res. de la revisión por la dirección	V	Analizar	9	Planes de acción	Gestión Humana Gerencia general
Gerencia General	Planes de acción aprobados	A	Implementar los planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Gerencia General Gestión Integral
Recursos			Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)			
Físicos: Papelería, elementos de oficina, equipos de computo, equipos de comunicación.			Internos: Procedimientos del proceso, registros del proceso, Sistema de gestión documentado, Plan de Gestión de residuos, Plan de Emergencias, Programa de auditoría, resultados de auditoría interna, reportes de accidentes, reportes de enfermedades			
Humanos: Gerente general, Jefe de Gestión Integral, equipo de gestión integral, líderes de procesos, proveedores externos			Externos: Estándares, normas, requisitos legales, documentos proveedores, comunicaciones con las partes interesadas, informe de auditoría externa			
Económicos: El asignado en presupuesto o adiciones autorizadas por la Gerencia General						

Figura 2. Caracterización proceso de gestión integral. Autoría propia.

Anexo 2.3. Caracterización proceso de operaciones.

capitalbus		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CONTROL DE OPERACIONES			CÓDIGO: GL-FO-01	
					VERSIÓN: 00	
					FECHA: 12/08/2019	
Objetivo del proceso: Garantizar el distribución, programación y ejecución de los servicios asignados por el ente gestor.						
Responsible: Director de Producción						
Proveedores	Entradas	CICLO	Actividades	ISO 9001:2015	Salidas	Cientes
Gerencia General	Misión Visión Objetivos Estratégicos Enfoque Procesos Políticas Organizacionales Riesgos	P	Planificar el proceso de Control de Operaciones	4, 5, 6, 7,4, 7,5	Métodos de Trabajo Objetivos del proceso Tratamiento de Riesgos	Gerencia General Control de Operaciones
Ente Gestor	Recepción, Validación y Programación para asignación de Buses IPH	H	Cargar los archivos al software para estructura de la programación de flota y asignación de conductores	7,8	Plan Operativo	Operaciones Conductores
Operaciones	Plan Operativo		Validar la disponibilidad de flota	7,8	Publicación del mapa de buses en patio	Conductores
Operaciones	Vehículo asignado Formato de inspección pre operacional		Realizar alistamiento del móvil de acuerdo al formato Inspección Diaria del Bus	7,8	Novedades de inspección	Operaciones
Operaciones	Novedades de Inspección		Realizar cambios de móviles, operadores y servicios de acuerdo a las necesidades y/o solicitudes del ente gestor, Patio y Mantenimiento.	7,8	Novedad asignación móvil, tabla Orden trabajo mantenimiento	Operaciones Mantenimiento Conductores
Ente Gestor	Manual de Operaciones		Ejecutar el servicio de conducción	7,8	Novedades de prestación de servicio	Gerencia General
Mantenimiento	Alerta disponibilidad vehículos		Recepcionar y Gestionar Novedades Mto	7,8	Reprogramación del plan operativo	Operaciones Programación
Conductores	Novedades (Certificados, actas, incapacidades, etc.)		Reportar novedades operadores	7,8	Informe de novedades semanal (Permisos, incapacidades, licencias, etc.)	Gestión Humana
Central Control TMSA	Notificación de novedad evento en vía		Atención eventos en vía	7,8	Reporte de novedad - reporte preliminar de accidente tránsito	TMSA, Parte involucrada, Control de Operaciones
Operaciones	Cierre de Operación / Retorno de vehículos		Recepcionar y validar la entrada de móviles.	7,8	Reporte retorno de vehículos	Operaciones
Infraestructura	Reporte retorno de vehículos		Revisar el estado de la flota e informar novedades.	7,8	Informe de novedades vehículos	Operaciones Infraestructura
Ente Gestor	Reporte Km Comercial	Conciliar kilometraje comercial	7,8	Km comerciales definidos	Operaciones	
Ente Gestor	Informe niveles de servicio ente gestor	Consolidación indicadores operaciones	7,8	Informe de indicadores de gestión	Gerencia General	
Control de operaciones Control de operaciones Gestión integral Gestión integral Compras Gestión integral Gestión integral Gerencia general	Res. Evaluación satisfacción al cliente Res. Conformidad del producto o servicio Res. objetivos Res. de acciones Res. Evaluación proveedores Res. Mejoras del SGC Res. de auditorías del SGC Res. De la revisión por la dirección	V	Analizar	9	Planes de acción	Gestión Humana Gerencia general
Gerencia General	Planes de acción aprobados	A	Implementar los planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Gerencia general Control de Operaciones Gestión Integral
Recursos			Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)			
Físicos: Papelería, elementos de oficina, equipos de computo, equipos de comunicación.			Documentos Internos: O-P-001 Procedimiento Programación de Recursos / O-P-002 Procedimiento de Eventos en Vía / O-P-003 Procedimiento Criterios Auditoría / O-P-005 Procedimiento Asignación de disponibles en flota / O-P-007 Procedimiento ingreso Salda y Control de Flota / O-I-002 Instructivo Generación Archivos de Intercambio / O-I-003 Instructivo Generación e Importación del GIS / O-I-004 Instructivo Ficheros Goal Driver / O-I-005 Instructivo Asignación de Operadores / O-I-011 Instructivo Goal Driver / O-I-012 Instructivo para crear un escenario en el programa Goal Bus / O-PT-001 Política de			
Humanos: Director de Producción, equipo de control de operaciones, operadores			Externos: IPH Transmilenio / Manual de Operaciones			
Económicos: El asignado en presupuesto o adiciones autorizadas por la Gerencia General			Formatos Internos: O-FR-001 Informe Preliminar de Accidentes de Tránsito / O-FR-002 Formato Reporte de Operadores Novedad en Vía / O-FR-015 Formato Solicitud novedades externas programación / O-FR-003 Formato Inspección diaria del bus / O-FR-009 Formato Reporte Novedad Buses / O-FR-010 Formato Evaluación de Opebus en troncal			
Tecnológicos: Software programación.						
Indicadores						
Indicador		Frecuencia	Meta			
INDICE DE MULTAS: (Km multado*1000)/Km ejecutado		Mensual	< 1,09			
INDICE DE EJECUCIÓN OPERACIONAL: Km ejecutado / Km programado		Mensual	104,0%			
INDICE DE CUMPLIMIENTO KILOMETRAJE: km Perdido / Km Programado		Mensual	99,65%			
SALIDA BUSES INMOVILIZADOS PATIOS: 1 - (Cant. Buses en patios > 12 días / Cant. Buses en patio). NOTA: La medición del indicador inicia inmediatamente se ejecuta la audiencia de entrega de vehículo en los casos de TM16, en los demás casos inicia al día siguiente de la inmovilización del vehículo (12 días).		Mensual	100%			
ÍNDICE DE RIESGOS VIALES: (Percances/300)+(incidentes/30)+(accidentes/10) + (fatalidades/1)		Mensual	90%			

Figura 3. Caracterización proceso de operaciones. Autoría propia.

Anexo 2.4. Caracterización proceso de compras.

capitalbus		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRAS			CÓDIGO: CI-FO-01	
					VERSIÓN: 00	
					FECHA: 12/08/2019	
Objetivo del proceso: Administrar y optimizar los recursos financieros de la compañía para garantizar la prestación del servicio.					Responsable: Jefe de Compras	
Proveedores	Entradas	CICLO	Actividades	ISO 9001:2015	Salidas	Cientes
Gerencia General	Misión Visión Objetivos Estratégicos Enfoque Procesos Políticas Organizacionales Riesgos	P	Planificar el proceso de Compras	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de Trabajo Objetivos del proceso Tratamiento de Riesgos	Gerencia General Compras
Todos los procesos	Requisición Requisitos del producto / servicio	H	Contactar proveedores que ofrecen el servicio / producto requerido	7,8	Posibles proveedores para el suministro producto / servicio	Todos los procesos
Proveedores	Información proveedor, condiciones comerciales		Solicitar cotización y envío de requisitos adicionales	7,8	Información de tres proveedores para toma de decisiones	Compras
Compras	Requisitos para selección de proveedor		Realizar selección de proveedor	7,8	Proveedor seleccionado	Compras Procesos solicitante
Proveedores	Cotización		Generar orden de compra	7,8	Orden de compra	Proveedor
Compras Gestión Integral	Requisitos para evaluación de proveedor		Realizar evaluación de proveedor	7,8	Notificación resultados evaluación proveedor	Compras Proveedor
Control de operaciones Control de operaciones Gestión integral Gestión integral Compras Gestión integral Gestión integral Gerencia general	Res. Evaluación satisfacción al cliente Res. Conformidad del producto o servicio Res. objetivos Res. de acciones Res. Evaluación proveedores Res. Mejoras del SGC Res. de auditorías del SGC Res. de la revisión por la dirección	V	Analizar	9	Planes de acción	Gestión Humana Gerencia general
Gerencia General	Planes de acción aprobados	A	Implementar los planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Gerencia General Compras Gestión Integral
Recursos			Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)			
Físicos: Papelería, elementos de oficina, equipos de computo, equipos de comunicación.			Documentos Internos: CA-PT-001 Política de la Contratos / CA-P-001 Procedimiento Control Ordenes de Compra / CA-P-002 Procedimiento Selección, Evaluación y Re-evaluación de Proveedores / CA-P-005 Procedimiento Control de Servicios			
Humanos: Jefe de compras, equipo del proceso de compras			Formatos Internos: CA-FR-001 Formato Proveedores Críticos / CA-FR-006 Formato Selección, Evaluación y registro de proveedor / CA-FR-009 Formato Evaluación y Re-Evaluación de proveedores / CA-FR-011 Formato Devolución de producto / CA-FR-012 Formato requisición compra otros procesos			
Económicos: El asignado en presupuesto o adiciones autorizadas por la Gerencia General			Externos: Fichas técnicas, Instrucciones uso, Fichas de seguridad, Documentos proveedores, certificaciones producto / servicio			
Tecnológicos: Software gestión de activos						
Indicadores						
Indicador		Frecuencia	Meta			
ENTRADAS NO CONFORMES: # entradas no conformes almacén * 100 / # entradas totales almacén		Mensual	< 5%			
DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS: # de días bus parado por repuesto programado / Total de días bus programados para Mto		Mensual	99,8%			

Figura 4. Caracterización proceso de compras. Autoría propia.

Anexo 2.5. Caracterización proceso de infraestructura.

		CARACTERIZACIÓN PROCESO INFRAESTRUCTURA				CÓDIGO: GI-FO-01	
						VERSIÓN: 00	
						FECHA: 12/08/2019	
Objetivo del proceso: Realizar el mantenimiento, soporte y adecuación de la infraestructura física, teniendo en cuenta la interacción de los procesos y el bienestar de los funcionarios, así como el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos. Asegurando la interventoría de los contratistas a cargo.						Responsable: Coordinador de Infraestructura	
Proveedores	Entradas	CICLO	Actividades	ISO 9001:2015	Salidas	Cientes	
Gerencia General	Misión Visión Objetivos Estratégicos Enfoque Procesos Políticas Organizacionales Riesgos	P	Planificar el proceso de Infraestructura	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de Trabajo Objetivos del proceso Tratamiento de Riesgos	Gerencia General Infraestructura	
Infraestructura	Cronograma de Mantenimiento preventivo	II	Realizar mantenimiento preventivo equipos, estación de servicio, planta de tratamiento de aguas residuales y a la infraestructura del pato	7,8	Órdenes de trabajo Registros ejecución	Infraestructura	
Todos los procesos	Novedades de fallas Plan de Gestión de Residuos		Realizar mantenimiento correctivo equipos, estación de servicio, planta de tratamiento de aguas residuales y a la infraestructura del pato	7,8	Órdenes de trabajo Registros ejecución Acción correctiva	Infraestructura Procesos solicitantes	
Visitante	Identificación visitante Objeto de la visita		Administrar el control de acceso a las instalaciones	7,8	Planilla registro visitantes	Proceso objeto de la visita	
Control de Operaciones Proceso que requiera Visitantes	Novedad ingreso vehículo		Inspeccionar vehículos propios y particulares (visual y con caminos)	7,8	Autorización acceso a las instalaciones Reporte de retorno de vehículos	Operaciones Proceso que requiera Visitantes	
Infraestructura	Formato de requisitos inspección EDS		Inspección de componentes de la estación de servicio	7,8	Novedades de la estación de servicio Acciones correctivas	Infraestructura Compras	
Infraestructura	Instructivo descarga de combustible EDS		Ejecutar pruebas físicas de calidad al combustible para autorizar descargue Supervisión de proceso de lavado y alistamiento flota diario	7,8	Notificación novedades para autorización	Compras	
Infraestructura	Criterios de aceptación proceso				Novedad para salir a servicio o reporte de salida no conforme	Contratista	
Control de operaciones Control de operaciones Gestión integral Gestión integral Compras Gestión integral Gestión integral Gerencia general	Res. Evaluación satisfacción al cliente Res. Conformación del producto o servicio Res. objetivos Res. de acciones Res. Evaluación proveedores Res. Mejoras del SGC Res. de auditorías del SGC Res. de la revisión por la dirección	V	Analizar	9	Planes de acción	Gestión Humana Gerencia general	
Gerencia General	Planes de acción aprobados	A	Implementar los planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Gerencia general Infraestructura Gestión Integral	
Recursos				Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)			
Físicos: Papelería, elementos de oficina, equipos de computo, equipos de comunicación, elementos especializados inspección estación de servicio. Humanos: Coordinador de Infraestructura, equipo del proceso de infraestructura Económicos: El asignado en presupuesto o adiciones autorizadas por la Gerencia General Tecnológicos: Software diseño y lectura planos.				Documentos Internos: IS-P-001 Procedimiento Control de Contratistas y visitantes / IS-I-001 Instructivo Control de Ingreso a Visitantes y Contratistas / IS-I-003 Instructivo Mantenimiento EDS Formatos Internos: IS-FR-006 Formato control Registro de visitantes / IS-FR-010 Formato Control de Servicio Infraestructura / IS-FR-015 Formato inspección aseó y limpieza de estaciones / SG-FR-077 Formato hoja de vida maquinas, equipos y herramientas Externos: Requisitos contratistas, informes de mantenimientos proveedores, planos, planillas para fiscales visitantes instalaciones			
Indicadores							
Indicador		Frecuencia	Meta				
Índice de Control Presupuestal: Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado		Mensual	<= 100%				
Índice de cumplimiento de contratos: Debes cumplidos/ Debes Contractuales		Mensual	>90%				

Figura 5. Caracterización proceso de infraestructura. Autoría propia.

Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico empresarial con base en el modelo de la EFQM/MG

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	Capital Bus S.A.S		
Sector de Actividad	Servicios de Transporte	CNAE ó IAE:	4921
Nº de Empleados	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input checked="" type="checkbox"/> Más de 100		
Facturación (anual)	<input type="checkbox"/> 0.5-1 millones de € <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input checked="" type="checkbox"/> Más de 20 millones de €		
Dirección postal	Avenida Calle 145 # 103b - 08		
Teléfono	(1) 6620100		
E-mail*	christian.marentes@capitalbus.com		
Nombre*	Christian Marentes Otálora		
Cargo*	Director de Producción		
Fecha**	12/11/2019		
Hora de inicio**	8:30 a.m.	Hora fin**	10:15 a.m.
Código**	N/A		

* 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.

Anexo 3.1. Bloque de características generales.

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

1. Nacional. 100%

2. Extranjero. 0%

100 %

3. Nº total de empleados fijos en toda la empresa: 831

Nº de empleados eventuales (equivalente por año*): 0

*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:

Nota: Se establece la salvedad de que en la organización no existe el proceso comercial, sin embargo, los procesos encargado de la atención al cliente son Operaciones y Jurídica; homologado de la siguiente manera:

Dirección Comercial = Director de Producción (1)

Mandos Intermedios = Jefe Jurídico (1) – Coordinador de Operaciones (1)

Personal o telefonistas dedicados a la administración ventas y atención al cliente =Analista Jurídico (1) – Profesional de Seguridad Operacional (1)

• Dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	2
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	0

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

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

Anexo 3.2. 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 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	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	1	2	3	4	5

y la sociedad en general.					
---------------------------	--	--	--	--	--

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

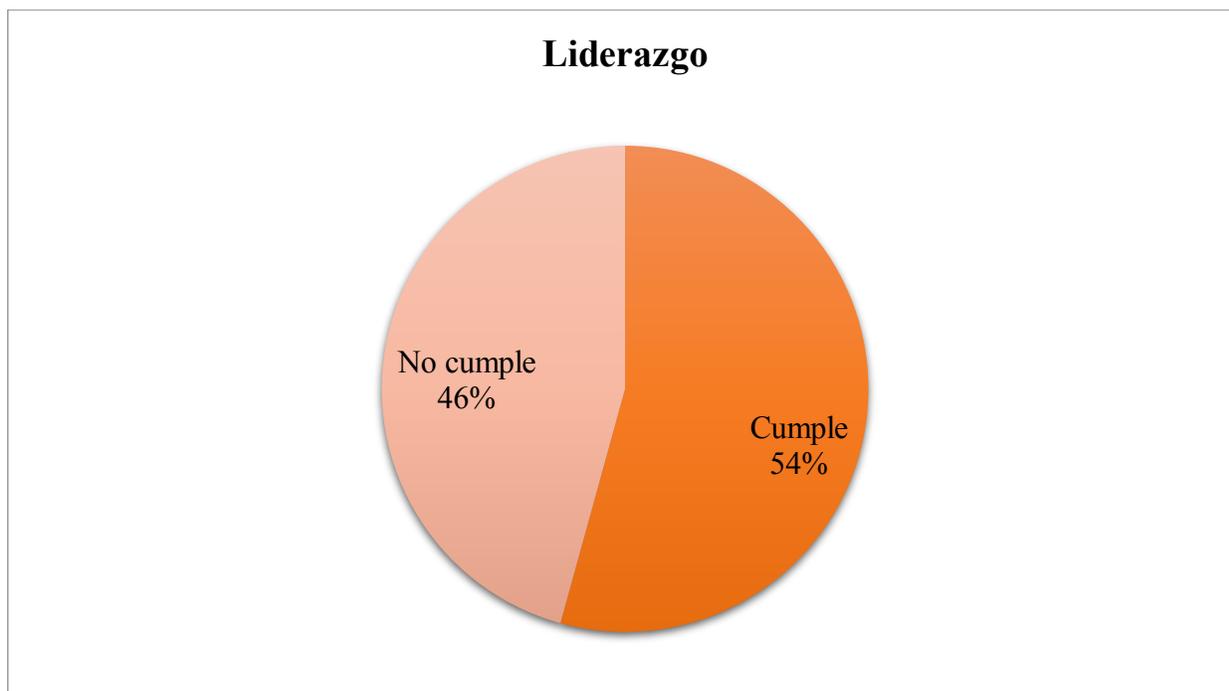


Figura 6. Criterio liderazgo. Autoría propia.

Análisis resultados Liderazgo

Debilidades: Se evidencian debilidades puesto que la misión y visión no se encuentran en la web corporativa, sólo la política de la organización. Además, los valores no han sido determinados por la gerencia general.

La Junta de accionistas ha designado un gerente encargado desde la creación de la organización en diciembre de 2018; sin embargo, no ha definido el rol ni el alcance de este cargo, por lo que se evidencia debilidad en la toma de decisiones y en la facilidad de estructuración de una cultura corporativa que permita el despliegue de la misión, visión y valores competentes.

Anexo 3.3. 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 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	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,	1	2	3	4	5

proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutivos.					
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):					
<ul style="list-style-type: none"> No nos marcamos objetivos de ventas. 					
<ul style="list-style-type: none"> Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir. 					
<ul style="list-style-type: none"> Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa. 					
<ul style="list-style-type: none"> 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 más 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

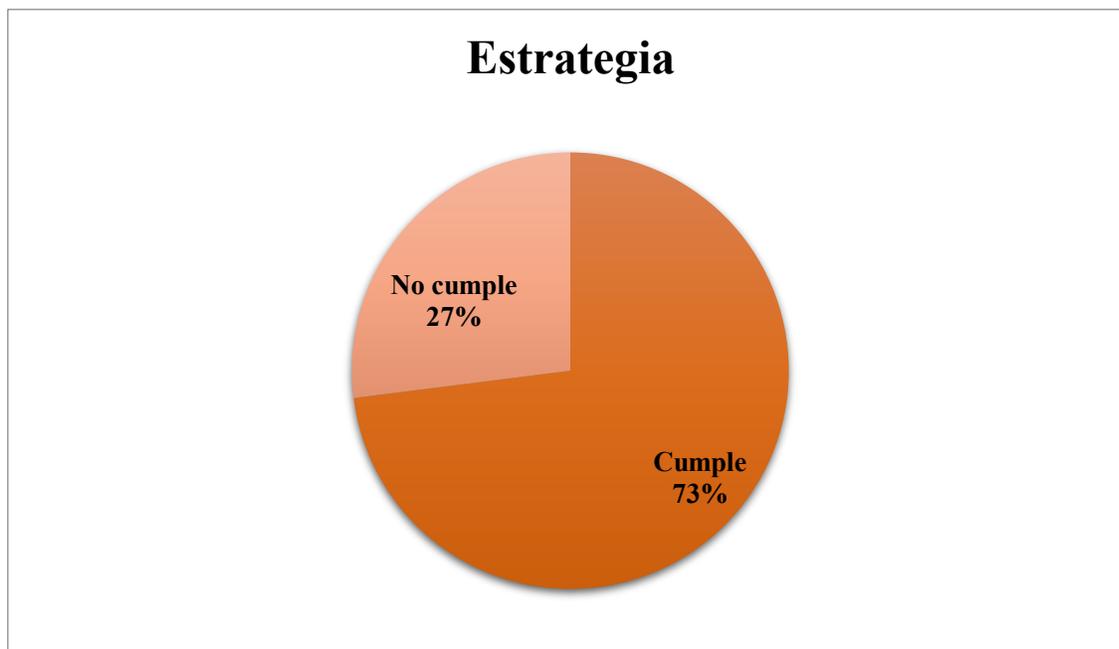


Figura 7. Criterio estrategia. Autoría propia.

Análisis resultados Estrategia

Debilidades: Estudios de mercado para incursionar en nuevas opciones de negocio. Análisis del entorno de la competencia. Despliegue de la estrategia a los responsables de la ejecución de la misma y los planes de acción asociados.

Anexo 3.4. 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	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.					
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.	3				
• 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.)?.	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



Figura 8. Criterio calidad. Autoría propia.

Análisis de Resultados Calidad

Se establece la salvedad de que en la organización no existe el proceso comercial, sin embargo, los procesos encargados de la atención al cliente son Operaciones y Jurídica; homologado de la siguiente manera:

Dirección Comercial = Director de Producción (1)

Mandos Intermedios = Jefe Jurídico (1) – Coordinador de Operaciones (1)

Personal o telefonistas dedicados a la administración ventas y atención al cliente = Analista Jurídico (1) – Profesional de Seguridad Operacional (1)

Debilidades: La organización debe potencializar las herramientas de TI estructuradas para que puedan servir de insumo en la toma de decisiones para los procesos que despliegan la dirección comercial en nuestra organización (Operaciones y Jurídico).

Se evidencia que el cuatro de los colaboradores asignados a los procesos de Operaciones y

Jurídica, los cuales en nuestra organización desempeñan el rol Comercial con nuestro cliente son Titulados superiores o licenciados y uno titulado profesional. Compuesto por dos abogados especialistas, un ingeniero industrial especialista, un ingeniero mecánico especialista y un ingeniero industrial. Ninguno de los empleados de la organización ha cursado cursos específicos en gestión comercial, debido al modelo de negocio de la misma, sin embargo, se ha realizado capacitación en atención al cliente.

Anexo 3.5. 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					X

• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio					
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



Figura 9. Criterio gestión de personal. Autoría propia.

Análisis de Resultados Gestión de Personal

Debilidades: En la organización no se diseñan planes de desarrollo profesional para los cargos superiores (Jefes, directores y gerentes). La organización tiene una importancia nula en la contratación de consultores externos para la gestión de los recursos humanos de la organización.

Anexo 3.6. 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.					
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...					
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.					
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

• 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)					
• Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.	1	2	3	4	5
• Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).	1	2	3	4	5

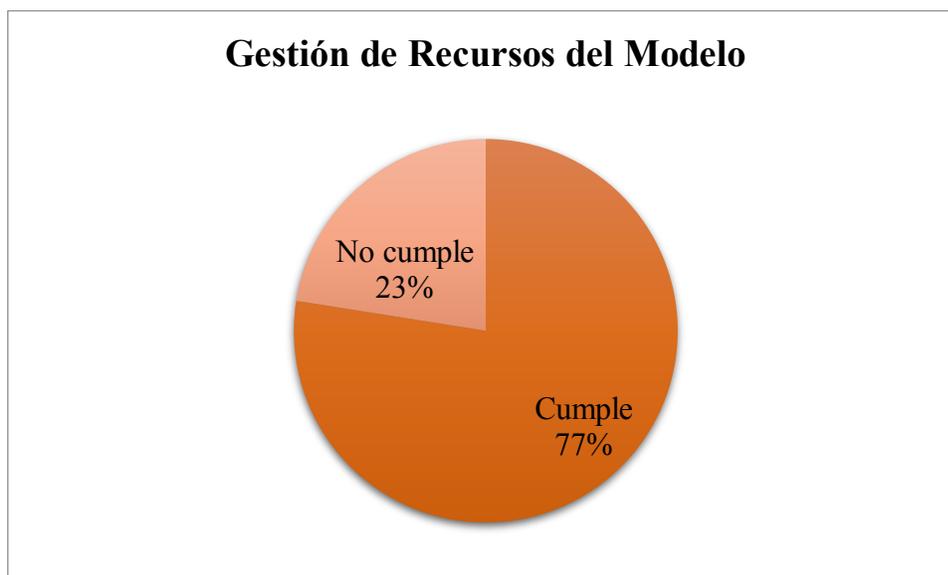


Figura 10. Criterio gestión de recursos de modelo. Autoría propia.

Análisis de Resultados

Debilidades: Gestión de la Innovación. Incidencia de los cambios tecnológicos en la mejora o adquisición de los sistemas de gestión. Capacitar a los empleados en las herramientas informáticas para gestión de la información que lleven a cabo la disminución de recursos sin afectar el funcionamiento del ejercicio de la compañía.

Anexo 3.7. 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	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 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
<p>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:</p> <p>(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)</p>					
<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/Contractibilidad: 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
<p>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:</p> <p>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.</p>					
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
<ul style="list-style-type: none"> • comparativos de ventas con objetivos 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • comparativos de ventas con año anterior 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • seguimiento de cartera de clientes 	1	2	3	4	5
CLIENTES					
<ul style="list-style-type: none"> • clasificaciones ABC de clientes 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • cartera de clientes potenciales 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • 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).	2
• 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)	1

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).	3				
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).	100	%			
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	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

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)					
--	--	--	--	--	--

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: 54.378 Euros aprox

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

resolución de incidencias, demandas de información, etc.).					
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:					
<ul style="list-style-type: none"> Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...). 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> 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
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 productos	1	2	3	4	5

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	2	3	4	5

(1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)					
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

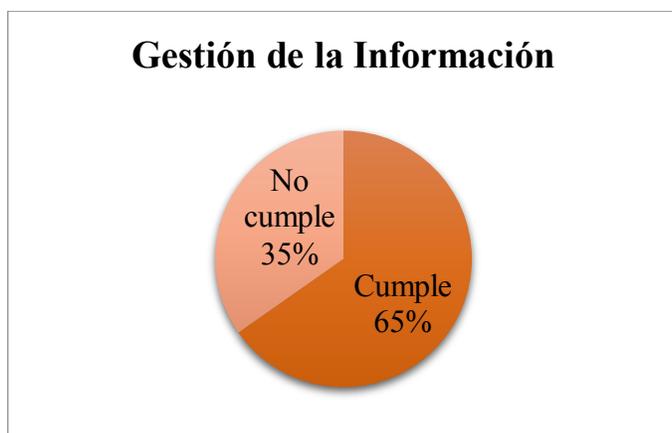


Figura 11. Criterio de la información. Autoría propia.

Análisis de Resultados Gestión de la Información

De acuerdo al contexto expuesto anteriormente los procesos encargados de la atención al cliente en nuestra organización con Operaciones (Producción) y Jurídica; debido a la naturaleza de nuestra actividad. Empresa de objeto único con único contrato adjudicado por concesión en un periodo de diez años. Todo el personal de estos procesos cuenta con equipo portátil para sus actividades y línea corporativa con datos.

Debilidades: Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección no se encuentran informatizadas. Las aplicaciones informáticas usadas en el proceso comercial (Operaciones y Jurídica) no permiten visualizar en cada momento sólo la información de interés, sin abrumarlo al usuario con demasiados datos; además no permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario.

De igual manera no se cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario; ni 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; no se tiene la accesibilidad a todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación por parte de sus equipos o terminales desde fuera de la sede de la oficina.

Los sistemas informáticos no permiten la administración de nuestros servicios o productos (almacén) y se debe obtener la información en papel o Excel en cuanto a ventas de residuos, administración de kilometraje, series e identificación de productos en existencia para el proceso de mantenimiento.

La organización nunca ha realizado la subcontratación de consultoría informática ni de formación en TI, ha limitado el alcance sólo a Excel.

El sistema no permite que nuestras clientes puedan tramitar la gestión del kilometraje concedido a la organización directamente a través de nuestra página web; aún no se ha contratado los servicios de administración de las páginas web y el ERP, para optimizar su funcionalidad.

No se tiene especificado como 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 aún.

La inversión realizada en TI no proporcionado beneficioso en reducción de costos de los procesos comerciales (Operaciones y Jurídica), ni en la captación de nuevos clientes o apertura de

nuevos mercados; ya que el enfoque dentro de la organización ha sido más operativo que estratégico; limitándose a la administración de nuestras actividades.

El coste global de la inversión de nuestro sistema informático ERP: 54.378 Euros Aprox por adquisición y mantenimientos por cinco años.

Anexo 3.8. 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	1	2	3	4	5

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

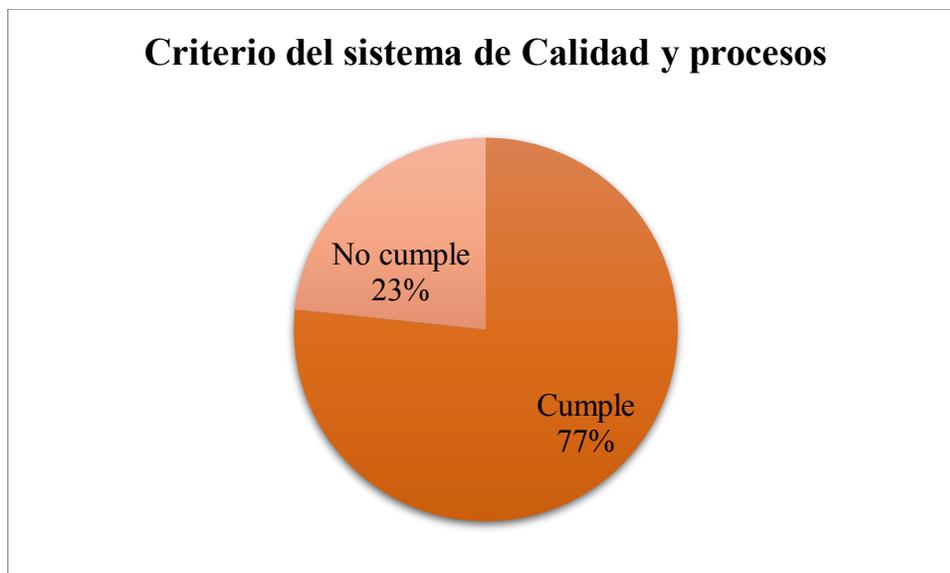


Figura 12. Criterio de sistema de calidad y procesos. Autoría propia.

Análisis de Resultados Sistema de Calidad y Procesos

Debilidades: La organización tiene una falencia representativa en innovación, a causa de la limitante del contrato de concesión y los requisitos contractuales adjuntos; sin embargo, no se ha fortalecido o evaluado la posibilidad de innovar en otras líneas de negocio u aprovechar la experiencia de sus partners para desarrollar otras actividades económicas en el mercado. En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa no participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector o consultores externos.

La organización no se encuentra certificada en la norma ISO 9001:2015, sin embargo debe realizar la certificación en un periodo de tres años, a partir del inicio de la etapa operativa, que en este caso es el 1 de marzo de 2020.

Los problemas que se han detectado en la etapa actual (pre operativo) se han manejado de forma informal sin documentar las acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento; esto a causa de la instrucción gerencial en el plan de acción de los mismos.

La organización cuenta con los cargos profesionales competentes para la gestión de la calidad y sus procesos, por lo que no se tiene definidos recursos para consultoría externa en este campo.

Anexo 3.9. 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, <u>en relación con los de la competencia</u> , 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)			33714682 Euros
Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono)			350000 Euros



Figura 13. Criterio de satisfacción del cliente. Autoría propia.

Análisis de Resultados Sistema de Calidad y Procesos

El sistema de información no permite conocer en cada momento las necesidades y expectativas de nuestro cliente; ya que como se planteó anteriormente los canales de comunicación son a través del personal y no administran los requerimientos especificados.

La remuneración de la organización por parte del cliente se realiza con base en los kilómetros recorridos los cuales están determinados en el contrato, con base en ello se realiza la proyección por año y así mismo la devolución en ventas, última cantidad que corresponde a las multas por incumplimientos a la evaluación integral de calidad realizada por el cliente trimestralmente.

	Proyección 2020
Ventas Totales (Año)	33714682 Euros
(Total Facturación)	
Devoluciones de Ventas (Año)	350000 Euros
(Total Notas de Abono)	

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



Figura 14. Criterio de satisfacción de la dirección comercial. Autoría propia.

Análisis de Resultados Satisfacción de la Dirección Comercial

Como se indicó anteriormente el rol comercial de la organización se ejecuta por los procesos de Operaciones y Jurídica.

De igual manera se evidencia insatisfacción por parte de los roles líderes de estos procesos en cuanto a la información de marketing para el apoyo en la toma de decisiones no existe una línea directa del proceso de comunicaciones específicamente para temas de marketing con estos procesos; todo está canalizado por la gerencia financiera.

Anexo 3.10. 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.	550	
Antigüedad media de la plantilla.	5	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			0
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja			0



Figura 15. Criterio de satisfacción del personal. Autoría propia.

Análisis de Resultados Satisfacción del personal

La organización no tiene aún un nivel competitivo en cuanto a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del personal, esto a causa de la falta de la directriz gerencial, que no permite el despliegue de los roles en toda su magnitud. Se tiene proyectado el ingreso de 832

colaboradores en primera oportunidad con un contrato a término indefinido.

Anexo 3.11. 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	Ejercicio n
Activo			
Fondos propios			
Ventas o Facturación			
Margen (Ventas – Costes Variables)			
B.A.I (B° antes de impuestos)			
Cash-flow (B° + Amortizaciones)			

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Nº de clientes activos			1

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

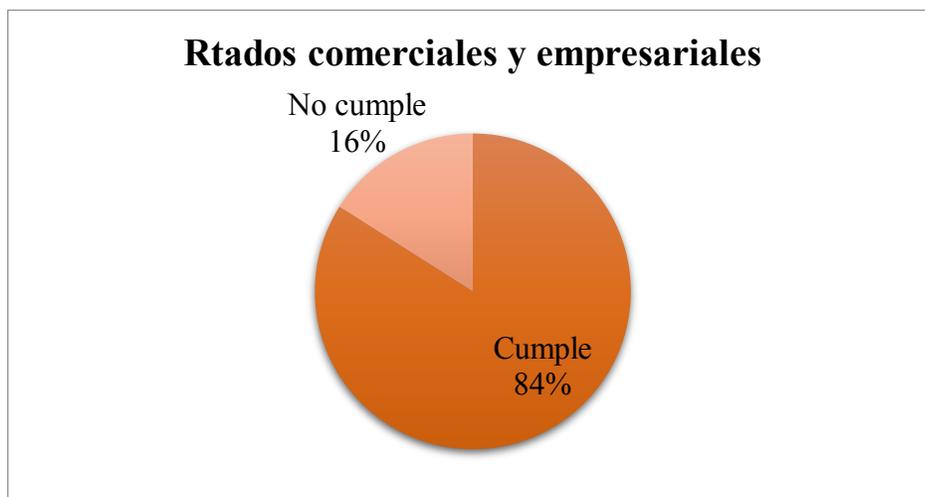
Anexo 3.12. Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales del modelo.

Figura 16. Criterio comercial y empresarial. Autoría propia.

La información asociada a resultados económicos de la organización desplegada como se indica en la tabla 11.1 y 11.2 no se suministra debido al carácter de confidencialidad de la misma impartido por la gerencia general; además que en el caso particular se considerarían sólo proyecciones sobre el valor licitado.

La evolución del indicador asociado a la cuota de mercado se proyecta estática debido al comportamiento de los contratos anteriores de los partners de Capital Bus.