

Cuestionario de Diagnóstico Empresarial en base al modelo de la EFQM/MG

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social	ALKOMPRAR		
Sector de Actividad	FINANCIERO	CNAE ó IAE:	4719
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	<input type="checkbox"/> 0.5-1 millones de € <input checked="" type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> Más de 20 millones de €		
Dirección postal	Calle 49 # 50-81 Local 12-33		
Teléfono	(034) 604 2323		
E-mail*	john.sosa@colcomercio.com.co		
Nombre*	JOHN HENRY SOSA		
Cargo*	COORDINADOR ALKOMPRAR BOGOTÁ		
Fecha**	25 de mayo de 2019		
Hora de inicio**	08:00am	Hora fin**	11:00am
Código**			

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

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

BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: 9 (Años)

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional. 100%
2. Extranjero. 0%

100 %

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa: 200

N° 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:

• Dirección comercial.	2
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	11
• 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.	59
• Red de vendedores compartida con otras empresas.	0
• Representantes exclusivos a comisión.	0
• Representantes libres multicartera.	0
• Distribuidores.	0

BLOQUE PARA EL CRITERIO LIDERAZGO DEL MODELO

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

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

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO**ENFOQUE DEL LIDERAZGO**

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

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

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

DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

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

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

CONTROL DEL LIDERAZGO

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

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

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

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

BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO

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

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

DIMENSION 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

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

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

BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

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

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

DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF. VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:					Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.					13
• Titulados Medios o diplomados.					7
• Formación profesional o bachiller.					52
• Estudios primarios.					0
Otras (especificar):					
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?.					2

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

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

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

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

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

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

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

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

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

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...	1	2	3	4	5
4.2 Nuestro departamento de RR. HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.	1	2	3	4	5
4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros vendedores y/o representantes la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					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 (tele formación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)	1	2	3	4	5
• Gestión de RR.HH	1	2	3	4	5
4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.					
	1	2	3	4	5
4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.					
	1	2	3	4	5

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

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

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

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

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO

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

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

DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

ENFOQUE

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

obtención de patentes industriales o tecnológicas...).					
• Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:					
• Agruparnos en grupos de compras.	1	2	3	4	5
• Agruparnos en consorcios de exportación.	1	2	3	4	5
• 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
• Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.	1	2	3	4	5
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.	1	2	3	4	5
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...	1	2	3	4	5
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.	1	2	3	4	5

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a: (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
• Mejora de productos, bienes o servicios.	1	2	3	4	5
• 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

BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTION 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

DIMENSION 6: GESTION DE LA INFORMACIÓN**DESPLIEGUE:****6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:**

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

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

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

(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de uso: presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad: pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Fiabilidad/Contrastabilidad: proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Selectividad: dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad: permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Productividad/Automatización: facilita el trabajo que antes se 	1	2	3	4	5

hacia manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.					
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta: proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Integración/Conectividad: permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad/Cobertura: todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...). 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad: permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos. 	1	2	3	4	5

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

1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados "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.

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

• cartera de clientes potenciales	1	2	3	4	5
• incidencias en los servicios	1	2	3	4	5

6.4 Indique el <u>número</u> de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).	
• En la dirección comercial.	2
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	11
• Vendedores y/o representantes.	59
• 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)	24

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).	55	
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 sus FF. VV?.	1	2	3	4	5
(1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)					

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: 3000 euros aproximadamente

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

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

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

6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).	1	2	3	4	5
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y/o responsables de área, vendedores y/o representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.	1	2	3	4	5
6.15 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también vendedores y/o representantes, han participado en el diseño y modificaciones (datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.	1	2	3	4	5
6.16 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).	1	2	3	4	5
• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
• Analizar la rentabilidad de los clientes.	1	2	3	4	5
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.	1	2	3	4	5
• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
• Detectar nuevos segmentos en el mercado.	1	2	3	4	5
• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con	1	2	3	4	5

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

6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)	1	2	3	4	5
6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.	1	2	3	4	5
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa? (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)	1	2	3	4	5

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

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

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

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

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

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

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	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 introducimos en nuevos mercados.	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

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

7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

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

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

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

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

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

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

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

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO

DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

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

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

8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios: (1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)					
• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.	1	2	3	4	5
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).	1	2	3	4	5
• Antigüedad media de sus clientes.	1	2	3	4	5
• Retención de sus clientes VIP.	1	2	3	4	5

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, en relación con los de la competencia, en su sector de actividad: (1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)					
• Plazos de entrega.	1	2	3	4	5
• Relación Calidad-precio.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.	1	2	3	4	5
• Garantías ofrecidas al cliente.	1	2	3	4	5
• Número de reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.	1	2	3	4	5
• Tratamiento de las mismas.	1	2	3	4	5

8.7 Rellene la siguiente tabla (datos en euros):

	Ejercicio n-2 (febrero 2019)	Ejercicio n-1 (marzo 2019)	Último ejercicio (n) (abril 2019)
Ventas Totales (Total Facturación)	838.620	971.460	886.410
Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono)	0	0	0

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

DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con?: (1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.	1	2	3	4	5
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.	1	2	3	4	5
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.	1	2	3	4	5

• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.	1	2	3	4	5
• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...	1	2	3	4	5
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa.	1	2	3	4	5

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

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

1	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.	72	
Antigüedad media de la plantilla.	10	Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes.	15	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	59	59	59
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja	0	0	0

BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO

DIMENSIÓN 11: RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

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

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Activo	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar
Fondos propios	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar
Ventas o Facturación	838.620	971.460	886.410
Margen (Ventas – Costes Variables)	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar
B.A.I (B° antes de impuestos)	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar
Cash-flow (B° + Amortizaciones)	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar	Información no autorizada para divulgar

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Nº de clientes activos	5000	5500	6000

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